

ePub^{WU} Institutional Repository

Madleen Mencler

Entwicklung von Speditionen und KEP-Dienstleistern in Österreich

Working Paper

Original Citation:

Mencler, Madleen (2006) Entwicklung von Speditionen und KEP-Dienstleistern in Österreich. *Schriftenreihe des Instituts für Transportwirtschaft und Logistik - Logistik*, 03/2006. Institut für Transportwirtschaft und Logistik, WU Vienna University of Economics and Business, Vienna.

This version is available at: <http://epub.wu.ac.at/700/>

Available in ePub^{WU}: June 2010

ePub^{WU}, the institutional repository of the WU Vienna University of Economics and Business, is provided by the University Library and the IT-Services. The aim is to enable open access to the scholarly output of the WU.

Institut für Transportwirtschaft und Logistik

Institute of Transport Economics and Logistics
Vienna University of Economics and Business Administration

Wirtschaftsuniversität Wien, Augasse 2-6, A-1090 Wien, Austria



Schriftenreihe des Instituts für Transportwirtschaft und Logistik Nr. 3 (2006)

Mencler, Madleen

**Entwicklung von Speditionen und KEP-Dienstleistern in
Österreich**

**Herausgeber: die Professoren des Instituts für
Transportwirtschaft und Logistik**

Wirtschaftsuniversität Wien
Diplomarbeit

**„Entwicklung von Speditionen und KEP –
Dienstleistern in Österreich“**

Wien, März 2006

Madleen Mencler
Erlachgasse 101/ 12
1100 Wien
madleen@mencler.com
0650/68 38 204

Vorwort

Ich möchte mich an dieser Stelle bei all jenen bedanken, die mich während meines Studiums und im besonderen während des letzten Jahres unterstützt und motiviert haben, um diese Diplomarbeit zu ermöglichen.

Ich danke Herrn Univ. – Prof. Dr. Sebastian Kummer und Frau Mag. Irene Sudy für die Betreuung und Begutachtung der Arbeit.

Der erfolgreiche Abschluss wurde erleichtert durch die zahlreiche Unterstützung aus der Wirtschaft. Bedanken möchte ich mich ins besondere bei jenen Unternehmensinhabern und Führungspersönlichkeiten aus dem KEP – und Stückgutmarkt, die für das Gelingen meiner Diplomarbeit einen wesentlichen Teil beigetragen haben. Ich möchte mich hiermit bei folgenden Persönlichkeiten bedanken: Herrn Dallinger (Schier, Otten & Co), Herrn Mag. Demmer (Zentralverband Spedition & Logistik), Frau Dobesberger (UPS), Herrn Eberl (DPD Austria), Herrn Fuchs (Rail Cargo Austria), Herrn Fuss (Schenker), Herrn Harold (Federal Express), Herrn Haselberger (Österreichische Post), Herrn Hrazdira (Quehenberger Logistik), Herrn Klimitsch (Dachser Austria), Herrn Kurzreiter (Lagermax), Herrn KR Mayer Wildenhofer & Mag. Mayer Wildenhofer (Wildenhofer), Herrn Müller (DPD Austria), Herrn Neuwirth (TNT Express Austria), Frau Schwarzbach – Ronner (DHL Express Austria), Herrn KR Schneckenreither (Schneckenreither), Frau Mag. Schrems – Topf (Schachinger Logistik), Frau Senger – Weiss (Gebrüder Weiss), Herrn Steiner (TNT Express Austria), Herrn Teufl (Lagermax AED), Herrn Voglgruber (Kühne + Nagel) und Herrn Dkfm. Wiesinger (G. Englmayer).

Einen großen Dank möchte ich meinen Eltern und meinem Freund Christian aussprechen ohne deren Unterstützung diese Arbeit nicht möglich gewesen ist. Ihre Hilfe und Motivation ist mit keinem Geld der Welt aufzuwiegen.

Madleen Mencler

INHALTSVERZEICHNIS

1.	EINLEITUNG	1
1.1.	AUSGANGSSITUATION UND PROBLEMSTELLUNG	1
1.2.	ZIELSETZUNG UND AUFBAU DER ARBEIT	2
2.	GRUNDLAGEN.....	4
2.1.	DEFINITION UND ABGRENZUNG DES KEP - UND STÜCKGUTMARKTES.....	4
2.2.	GESETZE, HANDELSUSANCEN UND INTERESSENVERTRETUNGEN	11
2.2.1.	<i>Gesetze und Handelsusancen</i>	11
2.2.2.	<i>Gesetzliche Interessensvertretungen</i>	14
3.	DARSTELLUNG DER UNTERNEHMENSPROFILE DER KEP – DIENSTLEISTER UND STÜCKGUT – SPEDITIONEN IM ÖSTERREICHISCHEN MARKT	15
3.1.	ALLGEMEINER ÜBERBLICK	15
3.2.	KEP – DIENSTLEISTER	15
3.2.1.	<i>Österreichische Post AG</i>	16
3.2.2.	<i>DPD – Direct Parcel Distribution Austria GmbH</i>	21
3.2.3.	<i>Primtime HVS – Hausversandservice GmbH</i>	26
3.2.4.	<i>GLS – General Logistics Systems Austria GmbH</i>	28
3.2.5.	<i>UPS – United Parcel Service Speditionsgesellschaft mbH</i>	32
3.2.6.	<i>TNT Express Austria GmbH</i>	36
3.2.7.	<i>DHL Express Austria GmbH</i>	40
3.2.8.	<i>Federal Express GmbH – Austria</i>	46
3.3.	STÜCKGUT - SPEDITIONEN.....	49
3.3.1.	<i>Rail Cargo Austria AG</i>	49
3.3.2.	<i>Gebrüder Weiss Holding AG</i>	55
3.3.3.	<i>Lagermax Internationale Spedition GmbH</i>	59
3.3.4.	<i>Lagermax AED GmbH & Co KG</i>	62
3.3.5.	<i>G. Englmayer Speditions GmbH</i>	65
3.3.6.	<i>Schachinger Logistik Holding GmbH & Co KG</i>	68
3.3.7.	<i>Schier, Otten & Co GmbH</i>	72
3.3.8.	<i>Internationale Spedition Schneckenreither GmbH</i>	75
3.3.9.	<i>Wildenhofer Spedition und Transport GmbH</i>	78
3.3.10.	<i>Schenker & Co AG</i>	82
3.3.11.	<i>Quehenberger Logistik AG & Co KG</i>	86
3.3.12.	<i>Kühne & Nagel GmbH</i>	91
3.3.13.	<i>Dachser Austria GmbH</i>	95
4.	ANALYSE DER RAHMENBEDINGUNGEN UND ENTWICKLUNGSTRENDS DER KEP – UND STÜCKGUTANBIETER IM ZEITABLAUF	99
4.1.	ALLGEMEINE RAHMENBEDINGUNGEN.....	99
4.1.1.	<i>Politische und rechtliche Rahmenbedingungen</i>	99
4.1.1.1.	EU Beitritte	99
4.1.1.2.	Liberalisierung und Privatisierung des Postwesens	103
4.1.1.3.	Österreichische LKW – Maut	107
4.1.2.	<i>Wirtschaftliche Rahmenbedingungen</i>	110
4.1.2.1.	Globalisierung.....	110
4.1.2.2.	Entwicklung des Warenaufkommens und –stroms.....	112
4.1.2.3.	Dieselpreis.....	115
4.1.3.	<i>Technischer Fortschritt</i>	118
4.1.3.1.	E – Commerce und dessen technologischen Grundlagen.....	119
4.1.3.2.	Barcode und RFID Technologie	127
4.1.3.3.	Tracking & Tracing.....	130

4.1.3.4.	Lösungsansätze zur Minderung der „Last mile“ Problematik	132
4.1.4.	<i>Qualitätsnormen und sonstige Normen</i>	134
4.1.4.1.	Theoretische Grundlage zur ÖNORM EN ISO 9000:2000, ÖNORM EN ISO 9001:2000, ÖNORM ISO 14001:2000, TAPA und „Österreichisches Staatswappen“	134
4.1.4.2.	Ziele und Gründe für Qualitätszertifizierung	138
4.1.4.3.	Anwendung von Qualitätszertifizierungen innerhalb des österreichischen Stückgut- und KEP – Marktes.....	139
4.2.	ENTWICKLUNGSTRENDS	141
4.2.1.	<i>Veränderungen der Unternehmens- und Netzwerkstrukturen</i>	141
4.2.1.1.	Kooperationen der KEP – Dienstleister und Stückgutspeditionen ..	142
4.2.1.2.	Eigentumsverhältnisse der KEP – Dienstleister und Stückgutspeditionen	151
4.2.1.3.	Konzentrationsprozess	155
4.2.2.	<i>Entwicklungstrends der Produktgestaltung und des Corporate Design</i> ..	160
4.2.2.1.	Zielgruppen.....	161
4.2.2.2.	Laufzeiten und ihre Rolle bei der Produktgestaltung	163
4.2.2.3.	Standardisierung vs. Individualisierung	165
4.2.2.4.	Zusatzleistungen.....	168
4.2.2.5.	Corporate Design.....	172
5.	ZUSAMMENFASSUNG UND AUSBLICK	176
6.	ABSTRACT.....	181
7.	LITERATURVERZEICHNIS:	182

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abbildung 1: Dimensionen des Dienstleistungsbegriffs	7
Abbildung 2: Strukturmerkmale der City - Logistik	8
Abbildung 3: Hub and spoke – System	9
Abbildung 4: Einteilung der Speditionsdienstleistung	10
Abbildung 5: Betriebsleistung – Verteilung (%) im Geschäftsjahr 2004	18
Abbildung 6: Besitzverhältnisse des Unternehmens DPD Austria GmbH vor 01.09.2005	24
Abbildung 7: Jahrespaketmengen in Österreich	25
Abbildung 8: Marktwachstum des B2B Paketmarktes in Österreich	25
Abbildung 9: Verhältnis der Geschäftsbereiche von TNT Express Austria im Jahre 2003	39
Abbildung 10: Konzernstruktur des Konzern Deutsche Post AG im Jahre 2005	41
Abbildung 11: Verhältnis zwischen der Speditions Holding GmbH und dem Mutterunternehmen Rail Cargo Austria AG	53
Abbildung 12: Struktur des ÖBB – Konzerns ab dem 01. Jänner 2005	54
Abbildung 13: Unternehmensstruktur – Erstes Salzburger Lagerhaus Leop. Wildenhofer's Nachfolger	80
Abbildung 14: Verhältnis zwischen Stückgut- und Teil- u. Komplettladungsverkehre bei Dachser Austria GmbH.	97
Abbildung 15: Erdöl 1990 bis 2003: Verbrauch von Benzin, Diesel, Gasöl u. Heizöl ..	116
Abbildung 16: Entwicklung der Rohölpreise (inflationsbereinigt)	117
Abbildung 17: Preisindizes ausgewählter Energieträger; inflationsbereinigt; 2004 = 100	117
Abbildung 18: Dieselpreis im Jahre 2000 - Staatenvergleich	118
Abbildung 19: Verhältnis zwischen E – Business, E – Commerce und E - Logistics ..	119
Abbildung 20: Entwicklung des EDI – Einsatzes in der Spedition	126
Abbildung 21: Modell eines prozessorientierten Qualitätsmanagementsystems nach ÖNORM EN ISO 9001:2000	136
Abbildung 22: Formen von Kooperationen nach Bindungsintensität	142
Abbildung 23: Formen von Kooperationen nach Produktionsstufen	143
Abbildung 24: Eigenfuhrpark der Rail Cargo Austria zwischen 1998 - 2005	146
Abbildung 25: LINKS: Eigentumsverhältnis am österreichischen B2B Paketmarkt im Jahre 1999	152
Abbildung 26: Ursprungsländer der ausländischen KEP - Dienstleister am österreichischen KEP Markt	153
Abbildung 27: Marktanteil der europäischen KEP – Dienstleister im Jahre 1995	156
Abbildung 28: Marktanteil der europäischen KEP – Dienstleister im Jahre 1998	156
Abbildung 29: Marktanteil der europäischen KEP – Dienstleister im Jahre 2003	156
Abbildung 30: Der österreichische Paketmarkt im Jahre 2001	158
Abbildung 32: Elemente einer Corporate Identity	173
Abbildung 33: Logos bzw. Schriftzüge der diversen KEP – Dienstleister und Speditionen	174

TABELLENVERZEICHNIS:

Tabelle 1: Vergleich zwischen Mitarbeiterzahl von der Lagermax Unternehmensgruppe und Lagermax AED GmbH & Co KG im Jahre 2004	64
Tabelle 2: Transportmengen der verschiedenen Tochterunternehmen der Lagermax Unternehmensgruppe im Jahre 2004	64
Tabelle 3: Privatisierte oder teilprivatisierte Postgesellschaften in Europa	106
Tabelle 4: Einfluss von E-Business of logistische Dienstleistungen	121
Tabelle 5: Anwendungsbeispiele der ISO NORM 9001:2000 und ISO NORM 9002:1994	140
Tabelle 6: Anwendungsbeispiele der ISO NORM 9001: (1994, 2000), ISO NORM 9002:1994 und ISO NORM 14001:1996 innerhalb des österreichischen Stückgutmarktes	140
Tabelle 7: Kooperationsverbände am österreichischen KEP – Marktes: DPD Austria,	147
Tabelle 8: Kooperationsverbünde der österreichischen Stückgutspeditionen.....	148
Tabelle 9: Eigentumsverhältnisse am österreichischen KEP - Markt.....	153
Tabelle 10: Eigentumsverhältnisse am österreichischen Stückgutmarkt	155
Tabelle 11: Der österreichische Paketmarkt im Jahre 1997	158

ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS:

AED	Alltime Express Distribution
AÖSp	Allgemeine Österreichische Spediteursbedingungen
APS	Austria Paket System
Ausped	Ausbildungs- und Unterstützungsverein Spedition
B2B	Business - to - Business
B2C	Business - to - Customer
BEX	Bahnexpress
BGBI	Bundesgesetzblatt
BSL	Bundesverband Spedition u. Logistik
BWB	Bundeswettbewerbsbehörde
C2C	Customer - to - Customer
COD	Cash on delivery
COSMOS	Customers, Operations and Services Master Online System
DADS	Digitally Assisted Dispatch System
DELIS	Digitales Europäischen Logistik Informations System
DHL	Dalsey/ Hillbom/ Lynn
DIAD	Delivery Information Acquisition Device
DPAG	Deutsche Post AG
DPD	Direct Parcel Distribution
EAN	European Article Number
EDI	Electronic Data Interchange
EES	European Express System
EGT	Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit
EMEA	Europe, Middle East and Africa
EMS	Express Mail Service
EPS	Express Parcel Service
EU	Europäische Union
FedEx	Federal Express
FSR	Frachtsicherheitsstandards
GEPARD	German Parcel Registration Devices
GewO	Gewerbeordnung
GIAI	Global Individual Asset Identifier
GLN	Global Location Number
GLS	General Logistics Systems
GSP	Global Service Participant
GW	Gebrüder Weiss
H2H	Hand – to - Hand
HGB	Handelsgesetzbuch
HUP	Hauptumschlagsplatz
HVS	Haus Versand Service
ISO	International Standard Organisation
IT	Informationstechnologie
KEP	Kurier - Express - Paket
KN	Kühne + Nagel

MBE	Mail Boxes etc.
NAFTA	North Atlantic Free Trade Association
NVS	Nachtverteilungsservice
ÖBB	Österreichischen Bundesbahnen
OBU	On Board Units
ÖIAG	Österreichische Industrieholding AG
PostRL	Post Richtlinie
RCA	Rail Cargo Austria
RFID	Radio Frequency Identification
RPS	Roadway Package System
RVS	Rollfuhrversicherung
SCSS	Supply Chain Security Solutions
SIS	Sendungsinformationssystem
SOC	Schier, Otten & Co
SSCC	Serial Shipping Container Code
SVS	Speditionsversicherung
TAPA	Technology Asset Protection Association
TEAM	Trans European Alliance Members
TFP	Transport for People
TLS	Transport Logistik Software
TNT	Thoma Nationwide Transport
TPG	TNT Post Group
UPC	Universal Product Code
UPS	United Parcel Service
VPR	Verpackungsrückführung

1. Einleitung

Einleitend werden in den beiden folgenden Kapiteln 1.1 und 1.2 die historische und derzeitige Situation am österreichischen KEP – und Stückgutmarktes, das Ziel und der Aufbau der Arbeit kurz dargestellt. Diese Kapitel sollen als Orientierungshilfe für die vorliegende Arbeit dienen.

1.1. Ausgangssituation und Problemstellung

Seit Jahren nimmt der Wettbewerb am österreichischen KEP – und Stückgutmarkt zu. Es herrscht eine Art von Verdrängungswettbewerb, der noch dazu durch einen stetigen Preisverfall verstärkt wird. Obwohl der österreichische KEP – Markt als einen Wachstumsmarkt in den vorangegangenen 25 Jahren bezeichnet werden konnte, hat sich die Wachstumsrate in den letzten Jahren reduziert. In den neunziger Jahren konnte der österreichische KEP – Markt zweistellige Steigerungsraten aufweisen, jedoch im Jahre 2004 konnte nur ein Wachstum von 3,2 Prozent gegenüber dem Vorjahr aufgewiesen werden.¹

Über die letzten 25 Jahre hat sich das Transportaufkommen in Österreich gesteigert, parallel dazu hat sich jedoch auch die Sendungsstruktur verwandelt. Trotz zunehmenden Warenaufkommens hat sich das Verhältnis zwischen Stückgut und Teil- und Komplettladungen zu Gunsten des Teil- und Komplettladungsverkehrs verändert.² Aber auch die Veränderungen bezüglich der Sendungsgrößen, welche eine Tendenz zu kleineren Kollieinheiten aufweisen, hat dazu geführt, dass Waren, die früher als Stückgut angesehen wurden, heute zu den Paketsendungen zählen.

Im Vergleich zum Stückgutmarkt, welcher seit dem 19. Jahrhundert in Österreich besteht, kann der österreichische KEP – Markt und insbesondere der Express- und Paketmarkt auf eine jüngere Vergangenheit zurückblicken. Erst in den achtziger Jahren hat sich der KEP – Markt in Österreich entwickelt, jedoch besitzt er einen wesentlichen Einfluss auf die österreichische Wirtschaft. Aber sowohl der KEP – Markt, aber auch der Stückgutmarkt wurden durch die verschiedensten Trends stark beeinflusst. Trends, wie Globalisierung und Konzentrationsprozesse haben zur Gestaltung der heutigen Märkte beigetragen. Der europäische bzw. österreichische KEP – Markt wird von fünf so genannten „global player“, zu denen die deutsche, französische, niederländische und englische Post und UPS zählen, dominiert.³

Im Verlauf der Geschichte kam es zu Ereignissen, die das Wachstum der Märkte negativ beeinflusst haben. Der österreichische EU – Beitritt im Jahre 1995 führte zu einem Umsatzeinbruch im Bezug auf das Zollgeschäft, von dem sich das Speditionsgewerbe erholen musste. Das Jahr 2004, in dem die EU Osterweiterung in Kraft gesetzt worden ist, hat sowohl dem Stückgut -, aber auch dem KEP – Markt

¹ Vgl. APA (2005), o. S.

² Vgl. Fachgespräch Herr Voglgruber (2005)

³ Vgl. Reindl/ Oberniedermaier (2002), S. 48

Vorteile, jedoch auch Nachteile beschert. Kurzfristig wird die EU Osterweiterung zu Verlusten führen, jedoch gilt Osteuropa unter den Stückgutspeditionen und KEP – Dienstleistern als der Zukunftsmarkt. Nicht nur die EU – Erweiterung hat die beiden Märkte stark beeinflusst, sondern auch die Einführung der LKW – Maut im Jahre 2004 und der steigende Dieselpreis haben das Verhalten der verschiedenen KEP – Dienstleister bzw. Stückgutspeditionen bezüglich ihres Netzwerkes, aber auch bezüglich der Produktgestaltung verändert.

Der Einfluss der Technik ist auch am österreichischen KEP – und Stückgutmarkt zu erkennen. Der KEP – Markt zeichnet sich durch die enge Beziehung zur IT aus, die den Anbietern diverse Möglichkeiten zur Rationalisierung ihrer Prozesse geboten hat. Jedoch auch die Stückgutspeditionen setzen in den letzten Jahren vermehrt auf die Chancen durch die Einbindung der neuen Medien im Zusammenhang mit der Abwicklung ihrer Prozesse. Durch die Weiterentwicklungen im IT – Bereich stehen den Unternehmen eine Vielzahl von Möglichkeiten zur Rationalisierung offen, jedoch werden sie in unterschiedlichem Grad eingesetzt.

Neben wirtschaftlichen und technischen Entwicklungen, nimmt der Liberalisierungsprozess in Europa ständig an Bedeutung zu. Seit der in Kraftsetzung der europäischen Postrichtlinie 97/67/EG am 10. Februar 1998 wird der europäische bzw. österreichische Postmarkt schrittweise privaten Unternehmen geöffnet.⁴ Dies hat zur Folge, dass die diversen nationalen Postgesellschaften, die in ihren Märkten eine gewisse Monopolstellung eingenommen haben, zu Veränderungsmaßnahmen greifen müssen, um konkurrenzfähig zu bleiben.

Im Vergleich zu Deutschland gibt es in Österreich keine bzw. kaum Forschungstätigkeiten bezüglich der Entwicklung des KEP – und Stückgutmarktes. Folglich ist ein Fehlen von einschlägiger Fachliteratur zu verzeichnen, welches zu einem gewissen Grad durch die Berichterstattungen in den diversen Fachzeitschriften ausgeglichen wird.

1.2. Zielsetzung und Aufbau der Arbeit

Das Ziel dieser vorliegenden Diplomarbeit ist es den österreichischen KEP – und Stückgutmarkt im Bezug auf seine geschichtliche Entwicklung zu analysieren und daraus aktuelle und zukünftige Trends im Zusammenhang mit Wirtschaft, Technik, Produktgestaltung und Legislative abzuleiten. Im Rahmen dieser Arbeit wird, parallel zur Darstellung der verschiedensten Trends, auch auf die Entwicklung von ausgewählten Unternehmen dieser beiden Märkte eingegangen.

Die Arbeit fokussiert sich grundsätzlich, im Bezug auf den KEP – Markt, auf die Unternehmen aus dem Express- und Paketdienstleistungsgewerbe und nimmt Abstand von Kurierdienstleistungsunternehmen, wie z.B. Fahrradkuriere, um eine gewisse Abgrenzung des Themas zu schaffen. Bezüglich des Stückgutmarkts ist zu erwähnen,

⁴ Vgl. Europäische Kommission (1998), L15/14, <http://europa.eu.int>

dass die ausgewählten Speditionen nicht immer zu 100 Prozent Stückgutspeditionen sind, sondern teilweise die Dienstleistungen rund um das Stückgut ein Segment der speditionellen Dienstleistungspalette dieser Unternehmen darstellen.

Die Diplomarbeit entstand zum Teil auf Basis einer Vielzahl von Expertengesprächen, da einerseits auf Grund fehlender Forschungstätigkeiten kaum Fachliteratur in Österreich existiert und andererseits es für das bessere Verständnis dieser Branche notwendig ist, Informationen direkt aus erster Hand zu erhalten, um auf Basis dieser Daten Rückschlüsse zu ziehen. Die Erhebung der Daten erfolgte durch persönliche Interviews mit Inhabern und Führungskräfte der verschiedenen Unternehmen des KEP – und Stückgutmarktes vor Ort.

Der Aufbau dieser Diplomarbeit gestaltet sich folgendermaßen: In einem ersten Schritt erfolgt die Abgrenzung der für diese Märkte charakteristischen Schlagwörter, wie KEP, Stückgut, Spediteur und „Hub-and-Spoke“ System, um eine gewisse Basis für die Diplomarbeit zu schaffen. In einem weiteren Schritt, wird auf die rechtlichen Rahmenbedingungen für den KEP – und Stückgutmarkt eingegangen, unter anderem werden die wichtigsten gesetzlichen Bestimmungen und die Interessensvertretungen der beiden Märkte näher dargestellt.

Das Kapitel 3 beschäftigt sich mit den Unternehmensprofilen der ausgewählten Unternehmen des KEP – und Stückgutmarktes. In diesem Kapitel wird auf die einzelnen historischen Unternehmensentwicklungen näher eingegangen. Des Weiteren werden die Besonderheiten bezüglich der Produktgestaltung und den „value – added“ Services im Zusammenhang mit den verschiedensten elektronischen Medien dargestellt. Jedoch ist zu beachten, dass nicht bei allen Unternehmen auf diese Themenbereiche eingegangen wird.

Aufbauend auf die Ergebnisse des vorangegangenen Kapitels werden in den verschiedenen Unterkapiteln des Kapitels 4, die verschiedenen Trends und Entwicklungen näher dargestellt und im Bezug auf ihre Geschichte und Bedeutung für den KEP – und Stückgutmarkt analysiert. Dieser Teil der Arbeit bereitet eine Vielzahl von Informationen aus der Fachliteratur, Fachzeitschriften und Fachgesprächen auf, so dass es notwendig ist eine gewisse Basis für die jeweiligen Themengebiete durch Kurzdarstellungen der wichtigsten Termini zu schaffen. Grundsätzlich sind diese Themen auf die jeweilige geschichtliche Entwicklung ausgerichtet, zu dem wird ein besonderer Bezug auf den KEP – und Stückgutmarkt gezogen.

Den Abschluss dieser Diplomarbeit bildet Kapitel 5 mit einem zusammenfassenden Ausblick auf die aktuellen und zukünftigen Entwicklungen des österreichischen KEP – und Stückgutmarktes.

2. Grundlagen

Für das Verständnis der vorliegenden Arbeit ist es von Bedeutung gewisse Grundlagen als ein Art Basis zu schaffen. In den beiden Kapiteln 2.1 und 2.2 werden wichtige Definitionen und rechtliche Grundlagen näher dargestellt.

2.1. Definition und Abgrenzung des KEP - und Stückgutmarktes

Unter dem Kürzel KEP - Markt versteht man den Begriff „Kurier – Express – Paket“ – Markt. Da die Begriffe KEP – und Stückgutmarkt mehrere Unterbegriffe beinhalten und wiederum auf weitere erklärende Begriffe zurückgreifen, werden in diesem Kapitel die einzelnen Begriffe näher definiert und ihr Zusammenhang erklärt. Dies soll dem Leser dienen, einen gewissen Grundwortschatz für dieses Themengebiet zu erwerben und allfällige Missverständnisse vermeiden.

Der KEP – Markt unterteilt sich in drei Teilbereiche, nämlich in den Kurier-, Express- und Paketdienst. Charakteristisch für den *Kurierdienst* ist seine schnelle und zuverlässige Beförderung von Dokumenten und Kleinsendungen, wobei die Gewichtsklasse der Güter zwischen 1,5 und 2 Kilogramm liegt.⁵ Er zeichnet sich aber auch durch seine Individualität und seine Anpassungsfähigkeit an die jeweiligen Kundenwünsche aus. Je nach Bedarf werden die verschiedenen Verkehrsmittel verwendet und/oder kombiniert, um für den jeweiligen Kunden die beste und rascheste Lösung zu finden. Üblicherweise wird im Stadt- bzw. Regionalbereich die Beförderung der Güter mit Fahrrad, Motorrad, PKW und Kleintransportern durchgeführt. Für internationale Aufträge werden aber auch Flugzeuge eingesetzt.⁶

Der *Expressdienst* ist dem Kurierdienst sehr ähnlich, sie unterscheiden sich dadurch, dass es beim Expressdienst keine Gewichts- und Maßbeschränkungen gibt. Der Expressdienst zeichnet sich aber wie der Kurierdienst durch die schnelle und zeitgerechte Beförderung von Gütern von Haus zu Haus aus.⁷ Der Expressdienst kann aber auch als eine verbesserte Version des Sammelladungsverkehrs angesehen werden.⁸

Der *Paketdienst* ist im Gegensatz zu Kurier- und Expressdienst eher ein standardisierter Dienst, der sein Hauptaugenmerk auf die Beförderung von Kleingütern von 3 bis zu 31,5 Kilogramm gerichtet hat. Die Beförderung von Gütern über dieser Gewichtsklasse wird dann von Speditionen übernommen. Auf Grund des standardisierten Systems ist der Paketdienst bei Zusatzleistungen, wie sie der Kurier- oder Expressdienst anbietet, eingeschränkt. Jedoch im Vergleich zur Vergangenheit bietet er immer mehr Mehrwertdienste an. Durch ein flächendeckendes System ist es dem Paketdienst möglich, die Güter in kürzester Zeit und zu einem günstigeren Preis

⁵ Vgl. Köberlein (1997a), S. 94 f.

⁶ Vgl. Seegers-Krückenbergs (1997a), S. 468 f.

⁷ Vgl. Seegers-Krückenbergs (1997b), S. 263

⁸ Vgl. Köberlein (1997a), S. 94f

zu liefern. Heutzutage ist es bei Paketdiensten üblich, dass die Pakete mit einem Tracking- und Tracing – System nachverfolgbar sind.⁹

In den letzten Jahren ist es aber immer mehr gebräuchlich geworden, dass sich die verschiedenen Anbieter der drei Teilbereich in ihrem Tätigkeitsfeld überlappen, d.h. das ein Paketdienstleister teilweise Expressgüter liefert oder bestimmte Zusatzleistungen werden nicht nur bei den Paketen, sondern auch bei den Expressgütern angeboten, wie zum Beispiel ein Tracking – und Tracing - System. Aber es gibt auch Unternehmen, die solche verschiedenen Dienstleistungen zugleich anbieten, wie zum Beispiel die Integratoren (UPS, DHL,...).

Speditionssammelgutverkehr ist den KEP – Dienstleistungen sehr ähnlich und stellt für sie eine starke Konkurrenz dar. Beim Sammelgutverkehr werden Güter von unterschiedlichen Versendern bei einem Spediteur zusammengesammelt und als Bündel im Hauptlauf transportiert. Im Nachlauf wird die Sammelladung wieder aufgesplittet und den jeweiligen Empfängern zugestellt.¹⁰ Im Vergleich zu den KEP – Dienstleistern gibt es keine Gewichtsbeschränkungen. Durch die Bündelung der Waren können Kosten gespart und die Administration des Transportes vereinfacht werden, da die Anzahl der verschiedenen Ladungen auf eine geringe Sendungsanzahl verringert wird.¹¹ Rechtlich ist der Speditionssammelladungsverkehr im §413 des HGB geregelt. Der §413 HGB besagt, dass der Spediteur bei der Übernahme eines Sammelgutes nur die Rechte eines Frachtführers oder Verfrachters bezüglich der Beförderungskosten besitzt und keine zusätzlichen Provisionen verlangen kann, wenn sie nicht vorher vereinbart worden sind.¹² Die Güter bzw. Sendungen, welche durch Sammelgutverkehre befördert werden, werden als Stückgut bezeichnet.¹³ Unter dem Begriff Stückgut sind jene Gütersendungen zu verstehen, „die auf Grund ihres Umfangs und Gewichts kein ganzes Fahrzeug auslaste[t]n“¹⁴ und deshalb mit anderen Gütern zusammengefasst und als Sammelgutverkehr transportiert werden.¹⁵

Der KEP – und Stückgutmarkt sind Dienstleistungsmärkte, die im Bereich des Güterverkehrs ihre Leistungen anbieten. Der Terminus „Dienstleistung“ ist ein sehr komplexer Begriff, der auf verschiedenste Weise definiert wird. Grundsätzlich kann man aber sagen, dass Dienstleistungen immaterielle Güter sind, die durch Involvierung eines externen Faktors realisiert werden können. Unter dem externen Faktor versteht man den Kunden, da ohne seine Nachfrage und Mitteilnahme keine Dienstleistung zu Stande kommen kann.¹⁶ Eine andere Definition des Begriffes teilt ihn in drei Teilbereiche ein¹⁷:

⁹ Vgl. Seegers-Krückenberg (1997c), S. 780 f.

¹⁰ Vgl. Aberle (2003), S. 25

¹¹ Vgl. Bauz (1997), S. 914

¹² Vgl. HGB (2005) § 413

¹³ Vgl. Linden (1966a), S. 1421

¹⁴ Köberlein (1997b), S. 175

¹⁵ Vgl. Köberlein (1997b), S. 175

¹⁶ Vgl. Langenhan (2004), S. 136 f.

¹⁷ Vgl. Meyer (2000), S. 187

+ *Klassische Dienstleistung*: Unter diesem Terminus versteht man jene Dienstleistungen, die zum größten Teil rein durch den Menschen erbracht wird und die durch das Fachwissen des Dienstleistungsanbieters stark beeinflusst wird, wie zum Beispiel ärztliche Beratung, Beratung durch einen Versicherungsanbieter oder andere Tätigkeiten von Freiberuflern. Aber auch alle Tätigkeiten, die unter dem Schirmbegriff „Logistik“ reinfallen, können in diese Kategorie eingeordnet werden, wie zum Beispiel die Planung eines Transportes, Umschlages und der Lagerung.¹⁸

+ *Vollautomatisierte Dienstleistung*: Wird auch als „maschinelle Dienstleistung“ verstanden, hier wird der Mensch als ausführender Teil der Dienstleistung durch die Maschine ersetzt. Als Beispiel für solch eine Art von Dienstleistung kann der Geldautomat oder das „Internet – Banking“ genannt werden.

+ *Mischform zwischen klassischer und vollautomatisierter Dienstleistung*: Hier ist die Dienstleistung teilautomatisiert. Das bedeutet, dass zur Erstellung dieser Art von Leistung maschinelle und menschliche Fertigkeiten notwendig sind. Die Dienstleistung der KEP – Anbieter fällt in diese Kategorie hinein. Einerseits benötigt der Anbieter eher maschinelle Faktoren, wie z.B. LKW, Flugzeug, Depots,...; andererseits ohne den menschlichen Faktor, wie z.B. Zusteller, Logistiker, Fahrer u.a. könnte die KEP – Dienstleistung nicht durchgeführt werden.

Eine weitere Methode den komplexen Begriff Dienstleistung zu definieren ist die Einteilung des Terminus in drei verschiedenen Definitionsebenen: 1) Potentialdimension, 2) Prozessdimension und 3) Ergebnis-/Wirkungsdimension.¹⁹

Die *Potentialdimension* beschreibt die Fähigkeit zur Einbringung der verschiedenen maschinellen und menschlichen Potentialfaktoren in die angebotene Gesamtdienstleistung. Wobei die maschinellen Faktoren durch die menschlichen und anderen internen Faktoren unterstützt werden. Die *Prozessdimension* definiert den Begriff „Dienstleistung“ als einen „Prozess zur Übertragung, Überführung von Leistungsfähigkeiten auf externe Faktoren“.²⁰ Die letzte der drei Dimensionen definiert den Terminus nach dem Ergebnis bzw. nach der Wirkung der Tätigkeit (*Ergebnis-/Wirkungsdimension*), wobei zwischen dem Ziel der Tätigkeit und ihrer Folgen und dem tatsächlichen Endergebnis der Dienstleistung unterschieden wird.

¹⁸ Vgl. Hammann/ Palupski (1997), S.164

¹⁹ Vgl. Meyer (2000), S. 186

²⁰ Meyer (2000), S.186

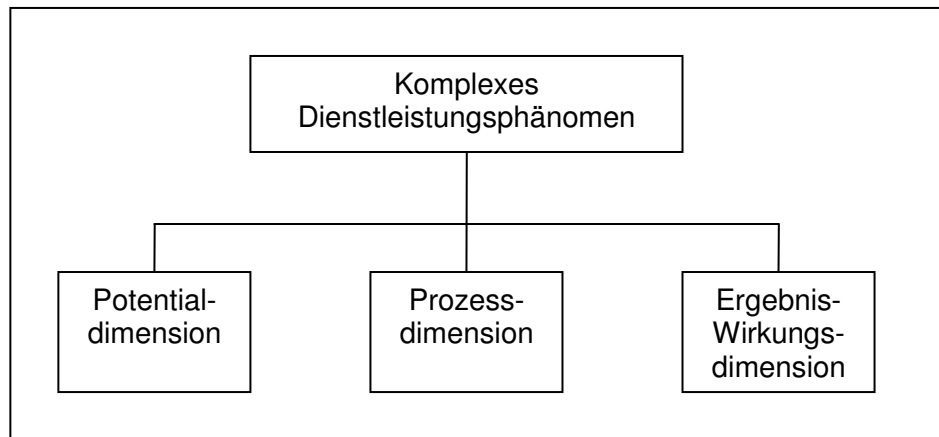


Abbildung 1: Dimensionen des Dienstleistungsbegriffs²¹

Der KEP – und Stückgutmarkt wird in die Kategorie des Güterverkehrs eingeteilt. Unter dem Güterverkehr versteht man die Beförderung von Gütern mit den unterschiedlichen Verkehrsträgern (Straße, Schiene, Luft,...) ohne auf die zurückzulegende Entfernung zu achten.²² Den gewerblichen Straßengüterverkehr kann man wiederum in den Güternah- und Güterfernverkehr unterteilen.²³ Die Nahzone bildet die Grenze zwischen Güternahverkehr und Güterfernverkehr. Unter dem Begriff Nahzone ist „das Gebiet innerhalb eines Umkreises von 50 km Luftlinie, gemessen vom Ortsmittelpunkt des Standortes des Kfz.“ zu verstehen.²⁴ Gemäß dieser Unterteilung des Straßenverkehrs würde man die KEP – Dienstleistung dem Güternahverkehr zuordnen, da die verschiedenen Sendungen in einem Logistikzentrum sammengesammelt und von diesen Depots zu den Kunden befördert werden. Diese Logistikzentren liegen im unmittelbaren Einsatzgebiet der Dienstleistung und die Zustellung der Güter kann innerhalb eines Tages von dort erfolgen. Der Schienenverkehr wird wiederum unterteilt in: 1) Wagenladungsverkehr, 2) Stückgutverkehr, 3) Expressgutverkehr, 4) Kombierter Verkehr und 5) Dienstgutverkehr.²⁵ Wie man am Beispiel der „Rail Cargo Austria AG“ sieht, wird auch der Verkehrsträger „Schiene“ im KEP – Markt verwendet. Aber im Vergleich zu anderen KEP – Anbietern liegt diese Art der Beförderung in der Minderheit.

Immer öfters findet man die KEP – Dienstleistung im Zusammenhang mit der so genannten City – Logistik in der aktuellen Fachliteratur. Von Jahr zu Jahr nimmt der Verkehr in so genannten Ballungszentren immer mehr zu. Diese Entwicklung bringt immer mehr Probleme mit sich, nicht nur umwelttechnischer, sondern auch logistischer Art. Die City – Logistik setzt besonders auf die Bündelung von Ausliefer- und Abholverkehr.²⁶ Dies soll der Verminderung der Innenstadtfahrten dienen, aber auch die Auslastung bei den einzelnen Fahrzeugen erhöhen. Die Maßnahmen sollten aber zeitgleich den Umweltschutz unterstützen.²⁷ Neben der Güterbündelung schlägt das

²¹ Vgl. Meyer (2000), S.186

²² Vgl. Linden(1966b), S. 645

²³ Vgl. Merath (1997), S. 351

²⁴ Vgl. Linden (1966c), S. 1037

²⁵ Merath (1997): S.352

²⁶ Vgl. Aberle (2003), S.562

²⁷ Vgl. Köberlein (1997c), S. 33

Konzept City – Logistik mehrere andere Maßnahmen vor. Einer der Vorschläge ist es, die teilweise Verlagerung des städtischen Gütertransportes auf den ÖPNV (öffentlichen Personennahverkehr). Andere Möglichkeiten wären die Errichtung von Warenverteilzentren im Bereich des Handels, sowie Parkleitsysteme, die das Parkproblem reduzieren.²⁸ Dies sind nur einige Beispiele der City – Logistik, die teilweise umgesetzt worden sind. Aber es wird sicherlich nötig sein, neue Ideen zu finden und in der Zukunft zu implementieren, damit eine Entlastung der Städte erreicht werden kann.

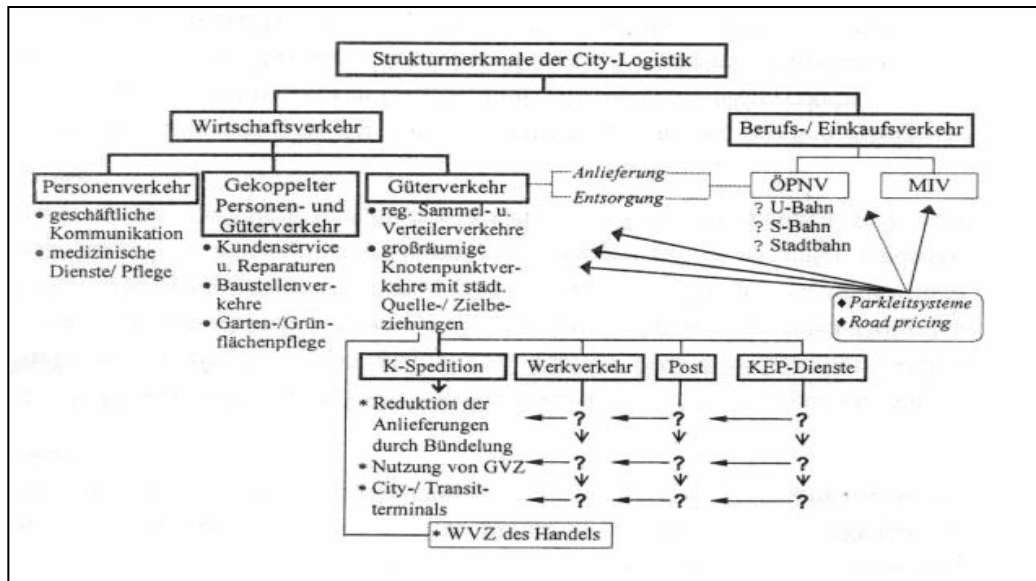


Abbildung 2: Strukturmerkmale der City - Logistik²⁹

London's Road Pricing Modell ist ein gutes Beispiel für eine mögliche Maßnahme der City – Logistik. In diesem Fall wurde in London eine Zone definiert, die für jeden kostenpflichtig ist. Es ist nicht entscheidend, ob man nur in dieser Zone parkt oder fährt, man schuldet der Stadt London jeweils ca. 8 Euro pro Tag.³⁰ Ob dieses Projekt von Erfolg gekrönt ist oder nicht teilen sich die Meinungen. Einerseits ist laut „Transport of London“ (TfL) der Verkehr in dieser Zone innerhalb eines Jahres um ca. 20 % reduziert worden und auch die Anzahl von Verspätungen um 30 % verringert worden. Andererseits geben die Kritiker zu bedenken, dass dieses System hohe Investitionen benötigt und die angegebenen Zahlen sehr stark durch „Transport of London“ beeinflusst worden sind.³¹ Ob das eine oder das andere „City – Logistik“ Projekt erfolgreich ist oder nicht, liegt im Auge des Betrachters. Aber alle sind sich einig, dass es für die Zukunft wichtig ist Maßnahmen zu setzen, um die Ballungszentren zu entlasten.

Flächendeckende „Hub - and - Spoke“ - Systeme sind ein entscheidender Faktor der Transportstrategien der KEP- und Stückgut - Abwicklung. Mit einem „Hub - and -

²⁸ Vgl. Aberle (2003), S. 563

²⁹ Aberle (2003), S. 564

³⁰ Vgl. Kennedy (2003), <http://www.timesonline.co.uk>, zitiert bei: Dobbs (2003), <http://www.lightrailnow.org>

³¹ Vgl. Lettice (2004), <http://www.theregister.co.uk>

Spoke“ System trennt man den kundenahen Nahverkehr vom standardisierten Fernverkehr. In so genannten Hubs (Depots) werden die Pakete oder andere Kleingüter zusammengesammelt und nach ihrem Bestimmungsort gebündelt. Diese Bündel werden dann zu den Zielhubs mit Flugzeugen oder LKWs über Nacht transportiert und von dort aus wieder entbündelt und an die jeweiligen Empfänger mit Hilfe von kleinen flexiblen Nahverkehrsfahrzeugen (Pkw, Kleintransporte) verteilt.³² Durch die Standardisierung der Paketgrößen und der Verwendung von Barcodes ist es möglich den Transport und die Verteilung kosteneffizient zu gestalten. Durch dieses System ist es möglich eine höhere Auslastung durch eine optimale Tourenplanung zu erreichen. Auf Grund dessen, dass die Spoke (Speichen) Niederlassungen kaum eine Lagerfunktion übernehmen, ist der Platzbedarf sehr gering und deshalb sind sie meist im Ballungszentrum angesiedelt um die individuellen Kundenwünsche ausführen zu können. Im Gegensatz dazu benötigen die Hubs größere Flächen um die Sortierung abwickeln zu können. Des Öfteren werden die Hubs außerhalb der Ballungszentren platziert, wo eine gute Verkehrsverbindung zu den Städten besteht um die Kosten zu minimieren. Trotz seiner Vorteile ist das „Hub and spoke“ System nicht unfehlbar, es ist bei seiner Entstehung kostenintensiv und benötigt eine hohe Auslastung um seine Kostenvorteile zu erreichen³³

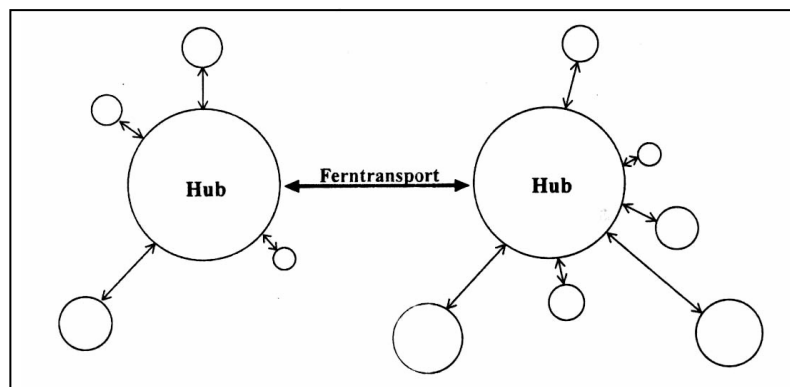


Abbildung 3: Hub and spoke – System³⁴

Der österreichische KEP - Markt wird neben den Speditionen und Frächtern durch so genannte Integratoren, wie zum Beispiel DHL, TNT oder UPS, bedient. In den letzten Jahren ist ihr Marktanteil immer stärker gewachsen und heutzutage dominieren sie den österreichischen KEP – Markt. Integratoren sind Unternehmen, deren Dienstleistungsangebot von der Haus – zu - Haus Zustellung von Dokumenten bis zu Paketen (Gewichtsbegrenzung 31,5 Kilogramm) weltweit reicht. Aus Kostengründen verwenden Integratoren meist Hub – and - Spoke Systeme, wobei bei Tag die Sammlung und die Verteilung der Güter über Verteilungszentren erfolgen und der Transport zu dem jeweiligen Zielhub erfolgt über Nacht. Üblicherweise setzen Integratoren ihre eigenen Transportmittel, bis zu einem bestimmten, ein, um die Qualität ihrer Dienstleistung nicht von anderen Unternehmen abhängig zu machen. Integratoren zeichnen sich durch ihre hohe Zuverlässigkeit, Pünktlichkeit und ihrer

³² Vgl. Köberlein (1997d), S.82 f.

³³ Vgl. Aberle (2003), S.534 f.

³⁴ Aberle (2003), S. 534

Leistungsqualität aus. Durch die technischen Entwicklungen in den letzten Jahren, ist es den Integratoren möglich eine lückenlose Nachverfolgung der Güter zu gewährleisten und durch immer modernere Sortieranlagen die Transportzeit zu minimieren.³⁵

Speditionen spielen neben den Integratoren im KEP - und Stückgutmarkt eine wichtige Rolle. Unter dem Terminus „Spediteur“ versteht man laut § 407(1) des HGB folgendes: „Spediteur ist, wer es gewerbsmäßig übernimmt, Güterversendungen durch Frachtführer oder durch Verfrachter von Seeschiffen, für Rechnung eines anderen (des Versenders) im eigenen Namen zu besorgen.“ Ein Spediteur ist nach dem § 408 des HGB ein ordentlicher Kaufmann.³⁶ Laut § 412 des HGB kann auch der Spediteur selbst die Beförderung der Güter übernehmen. Dadurch übernimmt er zugleich die Rechte und Pflichten eines Frachtführers, jedoch im Gegensatz zu einem Frachtführer darf er neben den Frachtkosten eine Provision einheben. Eine Ausnahme besteht beim Sammelgutverkehr, wobei es ihm nur erlaubt ist eine zusätzliche Provision zu erheben, wenn es im Vorhinein vereinbart worden ist (§ 413).³⁷ Neben dem Vermitteln bzw. Organisieren von Transporten, bietet ein Spediteur heutzutage andere zusätzliche Dienstleistungen an, wie z.B. Lager – oder Kommissionsgeschäfte und andere logistische Tätigkeiten. Der Outsourcing – Trend der letzten Jahre hat den Speditionen ein zusätzliches Tätigkeitsfeld eröffnet. Teilweise werden logistische Dienstleistungen bzw. die ganze Logistik eines Unternehmens durch Spediteure übernommen.³⁸ Den Terminus Speditionsdienstleistung wird in folgende Fachsparten unterteilt (siehe Abbildung 4):

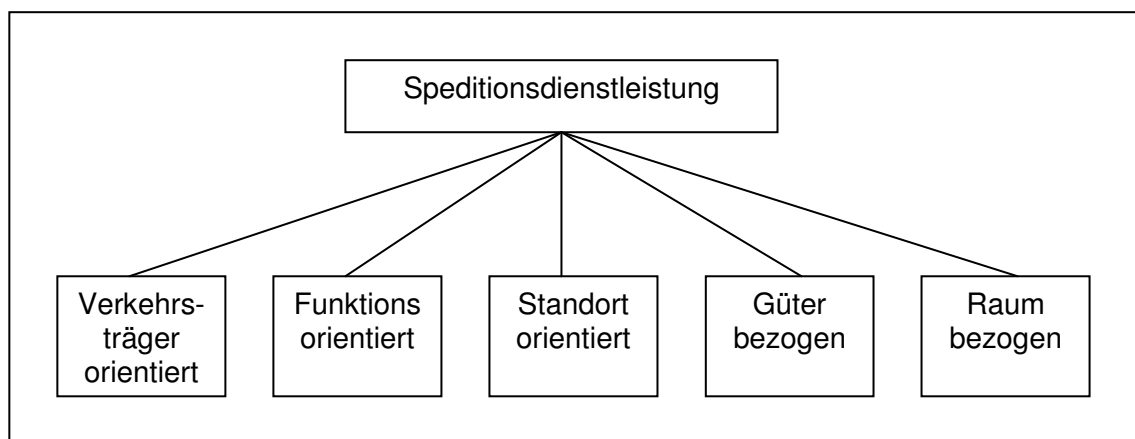


Abbildung 4: Einteilung der Speditionsdienstleistung³⁹

Innerhalb des Begriffs „verkehrsträgerorientierte Speditionsdienstleistungen“ wird der Speditionsbegriff in Kraftwagen-, Luftfracht- und Binnenschiffahrtsspedition eingeteilt. Funktionsorientiert bedeutet, dass Speditionen nach Spediteursammelgutverkehr, kombinierten Verkehr, Express- und Paketdiensten und Auslieferungslagerei

³⁵ Vgl. Bjelcic (1997), S. 395

³⁶ HGB (2005), § 407, § 408

³⁷ HGB (2005), § 412, § 413

³⁸ Vgl. Aberle (2003), S. 270 f.

³⁹ Aberle (2003), S. 270 f.

unterschieden werden können. Bei der standortorientierten Einteilung erfolgt die Gliederung in Abhängigkeit des Standortes. Diese Einteilung ist der räumlichen Einteilung sehr ähnlich, wobei bei dieser die Speditionen nach ihrem Tätigkeitsfeld, wie regional, national und international, eingeteilt werden. Das letzte Kriterium, nach dem man die Speditionsdienstleistung einteilen kann, ist der güterbezogene Faktor. Hier werden die Speditionen nach ihren transportierten Gütern benannt, wie zum Beispiel Lebensmittel- oder Textilspedition.⁴⁰

Frächter, in Deutschland auch Frachtführer genannt, werden nach dem § 425 des HGB folgendermaßen definiert: „Frachtführer ist, wer es gewerbsmäßig übernimmt, die Beförderung von Gütern zu Lande oder auf Flüssen oder sonstigen Binnengewässern auszuführen.“⁴¹ Luftverkehr gehört auch dazu. In der Seeschifffahrt wird der Frächter oft als Verfrachter und im Luftverkehr als Carrier tituliert.⁴² Es kommt vor, dass Frächter eine Art von Fixverträgen mit Speditionen abgeschlossen haben und für sie ständig als Subunternehmer tätig sind. Wenn dies der Fall ist, kann ein Außenstehender des Öfteren nicht zwischen LKWs des Frächters oder der Spedition unterscheiden, da sie ein einheitliches Design besitzen.⁴³ Die Begriffe „Spediteur“ und „Frächter“ sind sehr ähnlich. Der Frächter unterscheidet sich aber vom Spediteur dadurch, dass der Spediteur grundsätzlich die Vermittlung des Transportgeschäftes übernimmt und der Frächter die eigentliche Durchführung. Deshalb ist es logisch, dass der Spediteur dieselben Rechte und Pflichten besitzt wie ein Frächter, wenn er selbst den Transport ausführt.⁴⁴

2.2. Gesetze, Handelsusancen und Interessenvertretungen

Sowohl im Privatleben, als auch in der Wirtschaft unterliegt die österreichische Gesellschaft den verschiedensten Gesetzen. Zusätzlich kommt im Speditionswesen die „Allgemeinen Österreichischen Speditionsbedingungen“ zur Anwendung, um das Verhältnis zwischen Kunde und Spedition im Falle eines Schadensfalles zu regeln.

2.2.1. Gesetze und Handelsusancen

Der österreichische Stückgutmarkt bzw. KEP – Markt ist durch die verschiedensten Gesetze bzw. gesetzliche Normen in diversen Bereichen, wie z.B. Arbeitsrecht, Speditionsversicherung, reguliert. In diesem Zusammenhang spielt das österreichische Handelsgesetzbuch, welches sich an das deutsche Handelsgesetzbuch sehr stark anlehnt, in der Gestaltung der gesetzlichen Rahmenbedingungen des österreichischen Speditionswesens eine bedeutende Rolle.⁴⁵

⁴⁰ Vgl. Aberle (2003), S. 270.f

⁴¹ HGB (2005), § 425

⁴² Vgl. Köberlein (1997e), S. 29

⁴³ Vgl. Fachgespräch Herr Voglgruber (2005)

⁴⁴ Vgl. Schmidt (1997), S. 308 f.

⁴⁵ Vgl. Tuma (1997), S. 6

Im Abschnitt Vier (Speditionsgeschäft) bzw. in den Paragraphen § 407 - 415 des österreichischen Handelsgesetzbuches wird festgehalten, wer überhaupt als Spediteur bezeichnet werden darf und welche Rechte und Pflichten dieser gegenüber den Kunden besitzt. Durch die ständige Erweiterung der Leistungspalette der Stückgutspediteure bzw. KEP – Dienstleister kommen des Weiteren die Abschnitte Fünf (Lagergeschäft) und Sechs (Frachtgeschäft) bzw. Paragraphen § 416 – 452 des österreichischen Handelsgesetzbuches zum Tragen. Wie in Abschnitt Vier, werden in den Abschnitten Fünf und Sechs die verschiedensten Rechte und Pflichten der Frächter bzw. der Lagerhalter näher festgelegt.⁴⁶ Durch den Trend des Lageroutsourcing an Speditionen, welcher in den letzten 10 Jahren stetig gewachsen ist, treten die Stückgutspeditionen des Öfteren als Lagerhalter bzw. Kommissionäre am Markt auf und sind dadurch zur Einhaltung der Gesetze im Rahmen des österreichischen HGB verpflichtet.

Über die Jahre hinweg kam es zu verschiedenen Neuauflagen, die eine oder andere gesetzliche Änderung mit sich brachte. Jedoch die Einführung des § 439 a HGB, stellt eine wesentliche Veränderung bezüglich der Haftungsfrage bei der Güterbeförderung dar.⁴⁷ „Als erstes europäisches Land hat Österreich nämlich einen revolutionären Schritt gesetzt: Es hat über § 439 a HGB im Rahmen des Binnen-Güterbeförderungsgesetzes vom 28.06.1990 die CMR mit Ausnahme der Art. 1, 31 und 42 ff. mit allen ihren Stärken und Schwächen ab 01.07.1990 auch für innerstaatliche Straßengüterbeförderungen für zwingend anwendbar erklärt.“⁴⁸

Die Stückgutspeditionen bzw. KEP – Dienstleister unterliegen neben den branchenspezifischen Gesetzen, wie z.B. dem Güterbeförderungsgesetz, auch diversen anderen Gesetzen, wie z.B. der Straßenverkehrsordnung oder dem Arbeitsrecht.

Das Speditionsgewerbe ist laut § 94 Z 63 GewO 1994 (Stand 01.03.2003) ein gebundenes Gewerbe bzw. reglementiertes Gewerbe.⁴⁹ Dies bedeutet, dass ein Spediteur eine Konzession benötigt um das Gewerbe ausüben zu dürfen. Um diese zu erhalten, muss der Antragsteller laut BGBl. Nr. 233/1995 einen Befähigungsnachweis vorzeigen können.⁵⁰

Neben dem Handelsrecht und den diversen anderen Gesetzen nimmt die AÖSp (Allgemeine Österreichische Spediteursbedingungen) eine wesentliche Rolle innerhalb der Speditionsbranche ein. Die „Allgemeinen Österreichischen Spediteur – Bedingungen“ werden durch den Fachverband der Spediteure veröffentlicht. Veränderungen bzw. Neuauflagen werden auf Grund der Publikationspflicht im

⁴⁶ Vgl. HGB (2005), § 407 - 452

⁴⁷ Vgl. o.V. (1990a), S. 18

⁴⁸ Tuma (1997), S. 6

⁴⁹ Vgl. Hanusch (2003), S. 88

⁵⁰ Vgl. BGBl. Nr. 233/1995

Amtsblatt zur Wiener Zeitung veröffentlicht. Bei Anwendung der AÖSp gilt jeweils die letzte Fassung, die in der „Wiener Zeitung“ publiziert wurde.⁵¹

Grundsätzlich ist zu sagen, dass die „Allgemeinen Österreichischen Spediteur – Bedingungen“ kein Gesetz sind, sondern allgemeine Geschäftsbedingungen, die als eine Art Handelsbrauch innerhalb des Speditionswesens gehandhabt werden. Auf Grund dessen können sie nur nachgiebiges Recht beeinflussen und unterstehen den zwingenden Gesetzen.⁵²

Laut § 2 a der „Allgemeinen Österreichischen Spediteur – Bedingungen“, gelten diese „für alle Verrichtungen des Spediteurs im Verkehr mit Kaufleuten und mit Unternehmen im Sinne des § 1 Abs 2 KschG, ob es sich um Speditions-, Fracht, Lager-, Kommissions- oder sonstige mit dem Speditionsgewerbe zusammenhängende Geschäfte handelt.“⁵³ Die Abgrenzung gegenüber den Nichtkaufleuten hat es bis zum 01. Jänner 1989 nicht gegeben. In der vorangegangenen Fassung der AÖSp waren diese sowohl für Kaufleute als auch für Nichtkaufleute gültig. Durch die Streichung der „Nichtkaufleute“ wurde dem Konsumentenschutz Rechnung getragen. Dies war nicht die einzige Abänderung der „Allgemeinen Österreichischen Spediteur – Bedingungen“, aber sie zählt zu den Wesentlichsten.⁵⁴

Der Sinn bzw. das Ziel dieser Spediteursbedingungen ist es bei Eintritt eines Schadensfalls die Haftungsgrenzen des Spediteurs überschaubar zu machen.⁵⁵ Des Weiteren ist der Spediteur durch die AÖSp verpflichtet eine Speditionsversicherung (SVS) bzw. Rollfuhrversicherung (RVS) zur Abdeckung im Schadensfall abzuschließen.⁵⁶ Gemäß der AÖSp ist es aber dem Kunden möglich auf die Anwendung eines SVS zu verzichten, jedoch wird der Kunde durch diesen Verzicht mit der eingeschränkten Haftung des Spediteurs konfrontiert.⁵⁷

Abschließend ist zu erwähnen, dass die „Allgemeinen Österreichischen Spediteursbedingungen“ einerseits durch explizite Vereinbarungen zwischen den Geschäftspartnern zur Geltung kommen können, anderseits kommen sie ohne spezieller Vereinbarung zur Anwendung, da sie im Speditionsgewerbe handelsübliche Geschäftsbedingungen darstellen.⁵⁸

⁵¹ Vgl. Fachgespräch Herr Mag. Demmer (2005)

⁵² Vgl. Gebrüder Weiss GmbH (2005), S. 20

⁵³ AÖSp (2001) § 2 a)

⁵⁴ Vgl. o.V. (1988a), S. 21

⁵⁵ Vgl. o. V. (1991a), S. 5

⁵⁶ Vgl. Gebrüder Weiss GmbH (2005), S. 21

⁵⁷ Vgl. o. V. (1991a), S. 5

⁵⁸ Vgl. Gebrüder Weiss GmbH (2005), S. 20

2.2.2. Gesetzliche Interessensvertretungen

Innerhalb des Speditionsgewerbes gibt es die verschiedensten Interessensvertretungen, wie z.B. den Fachverband der Spediteure, den Fachverband für Güterverkehr oder den Zentralverband Spedition & Logistik. Der Fachverband der Spediteure stellt eine selbständige Fachorganisation innerhalb der Wirtschaftskammer Österreich dar und nimmt die Interessensvertretung aller Unternehmen des Speditionsgewerbes innerhalb Österreichs wahr.⁵⁹

Das Ziel bzw. die Aufgabe dieser Interessensvertretungen ist es, einerseits ihre Mitglieder gegenüber den Gesetzgebern bzw. der Bevölkerung zu vertreten (z.B. Kollektivvertragsverhandlungen oder Tarifverhandlungen oder Öffentlichkeitsarbeit) und andererseits ihren Mitglieder verschiedene Dienstleistungen zur Förderung deren Unternehmen (z.B. Befähigungsprüfung oder Informationsbroschüren) anzubieten.

Im Bereich des KEP – Marktes gibt es in dieser Weise keine gesetzliche Interessensvertretung. Im Jahre 1999 haben sich sieben KEP – Dienstleistungsunternehmen (DHL, DPD, General Parcel Austria, Österreichische Post, TNT, trans-o-flex und UPS) zu einem KEP – Forum zusammengeschlossen. Jedoch hat sich diese Interessenplattform nicht in der Weise entwickelt, wie es sich die Gründungsmitglieder vorgestellt hatten.⁶⁰ Im Jahre 2004 ist das KEP – Forum sogar in das Visier der Bundeswettbewerbsbehörde (BWB) geraten, da eine Preisabsprache zwischen den Mitgliedern vermutet worden war.⁶¹ Fehlende gemeinsame Interessen und verschiedene andere Gründe führten zur Auflösung des KEP – Forums per 31. Dezember 2005.⁶² Ziel dieses Interessensverbands war es, die KEP – Branche gegenüber der Öffentlichkeit zu vertreten und damit verbunden das Berufsbild KEP – Dienstleister der Öffentlichkeit näher zu bringen.⁶³

⁵⁹ Vgl. Fachverband der Spediteure (2005), <http://www.wko.at>

⁶⁰ Vgl. KEP Forum (2006a), <http://www.kep.at>

⁶¹ Vgl. Gedinger (2004), o.S.

⁶² Vgl. KEP Forum (2006b), <http://www.kep.at>

⁶³ Vgl. KEP Forum (2006c), <http://www.kep.at>

3. Darstellung der Unternehmensprofile der KEP – Dienstleister und Stückgut – Speditionen im österreichischen Markt

Das Kapitel 3 befasst sich mit ausgewählten KEP – Dienstleistern bzw. Stückgutspeditionen und ihrer nationalen und internationalen, geschichtlichen Entwicklung. Insbesondere wird in diesem Kapitel Bezug genommen auf entscheidende Entwicklungen im Zusammenhang mit der Produktgestaltung und dem Verhältnis der KEP – Dienstleister bzw. Stückgutspeditionen zu technischen Entwicklungen.

3.1. Allgemeiner Überblick

Jeder Markt, ob KEP- oder Stückgutmarkt, wird durch die verschiedensten Faktoren beeinflusst. Es herrscht eine gewisse Wechselwirkung zwischen den Akteuren am Markt, wie Anbieter und Nachfrager, und den externen Einflüssen, wie Globalisierung oder E – Commerce. Um die Entwicklungen bzw. Veränderungen des österreichischen KEP – und Stückgutmarktes in den letzten 20 bis 30 Jahren näher darstellen zu können und eine gewisse Basis für das Kapitel 4 zu erschaffen, werden in den folgenden Kapiteln ausgewählte Unternehmen vorgestellt.

Die Auswahl der KEP – Dienstleister und Stückgutspeditionen erfolgte auf Basis ihrer Bedeutung und ihres Einflusses auf die Branche. Parallel dazu beschränkt sich die Erhebung der Daten auf KEP – Dienstleister und Stückgutspeditionen aus dem Raum Wien, Oberösterreich und Salzburg. Diese geografische Abgrenzung der zu untersuchenden Unternehmen wurde getroffen, da das nördlichen Alpenvorland gegenüber anderen Gebieten Österreichs die höchste Konzentration an namhaften KEP – Dienstleistern, Stückgutspeditionen und österreichischen Wirtschaftszentren aufweist.

Um eine gewisse Struktur bezüglich den Unternehmen zu finden, werden die Unternehmen nach KEP – Dienstleistern und Stückgutspedition in den Kapiteln 3.2 und 3.3 getrennt vorgestellt.

3.2. KEP – Dienstleister

Unter dem Übergriff KEP – Markt sind drei verschiedene Märkte zusammengefasst, grundsätzlich gesagt kann eine gewisse Trennung zwischen den Märkten vollzogen werden, jedoch die Grenzen sind sehr verschwommen. Dies soll bedeuten, dass die Einteilung der Unternehmen nicht immer zu 100 Prozent erfolgen kann, da verschiedene KEP - Anbieter zu einem gewissen Grad sowohl Kurier-, Express-, als auch Paketdienstleistungen anbieten. Dieses Kapitel bzw. dies Diplomarbeit bezieht sich auf KEP- Anbieter, deren Fokuspunkt auf den Expressgut und Paketmarkt gerichtet sind. Die folgenden Unternehmen sind nach dem Kriterium „National vs. International“ strukturiert.

3.2.1. Österreichische Post AG

Die österreichische Post besitzt eine bewegte Vergangenheit, die durch die verschiedensten Einflüsse, wie z.B. den Einstieg der verschiedensten privaten KEP – Dienstleister am österreichischen Markt, beeinflusst wurde. Im Laufe der Entwicklung hat die österreichische Post ihre Monopolstellung durch die diversen Strukturveränderungen bzw. Liberalisierungsprozesse verloren, im Kapitel 3.2.1 wird auf die historische Entwicklung der Post und ihre Auswirkung auf den österreichischen KEP – Markt näher eingegangen.

- **Unternehmens- und Netzwerkentwicklung**

Die Geschichte des österreichischen Postwesens reicht mehrere Jahrhunderte zurück, aber für das Postwesen von heute ist das Jahr 1490, im welchem Kaiser Maximilian I. die erste Reiterpost in Österreich eingeführt hat, von großer Bedeutung.⁶⁴ Zu den Gründungsurkunden des heutigen österreichischen Postwesens gehört die Chronik des Memminger Pfarrers Michael Laminit, die im Jahre 1490 entstanden ist.⁶⁵ Als einen weiteren erheblichen Meilenstein in der Entwicklung der österreichischen Post sollte die Verstaatlichung des Postwesens durch Kaiser Karl VI. im Jahre 1722 angeführt werden.⁶⁶ Hierbei ist anzumerken, dass es zu jener Zeit bereits neben den staatlichen Briefzustelldienst in einem gewissen Grad einen privaten Briefzustelldienst gegeben hat.⁶⁷ Am 5. November 1837 wurde das erste Postgesetz in Kraft gesetzt, welches erst im Jahre 1957 durch eine überarbeitete Version ersetzt worden ist.⁶⁸ Die Zusammenarbeit der verschiedenen Postwesen in den diversen Ländern war bis Mitte des 19. Jahrhundert kaum koordiniert gewesen. Im Jahre 1863 ist zwischen 15 europäischen Ländern erstmals ein bilaterales Postabkommen abgeschlossen worden und durch die Gründung des „Weltpostvereines“ wurde im Jahre 1874 ein einheitliches Postgebiet in den Mitgliedsländern geschaffen.⁶⁹ Über die Jahrhunderte hinweg ist es dem österreichischen Postwesen gelungen sich kontinuierlich zu erweitern und zu verbessern, wie z.B. sind im Jahre 1966 die Postleitzahlen in Österreich eingeführt worden und im Jahre 1986 erfolgte die Einführung des Expressgutes EMS.⁷⁰

Die neunziger Jahre sind durch die ersten Schritte in Richtung Liberalisierung des Postwesens innerhalb der Europäischen Union gekennzeichnet. Im Jahre 1997 ist die europäische Richtlinie (PostRL 97/67/EG) beschlossen worden, die zum Ziel hatte „effiziente, zuverlässige und hochwertige Postdienstleistungen zu erschwinglichen Preisen zu gewährleisten“. Auswirkungen dieser Richtlinie waren zum Teil in der Harmonisierung der Rechtsvorschriften im EU – Raum zu finden, aber auch die Privatisierung und Umstrukturierung der verschiedenen Postgesellschaften, wie z.B. in

⁶⁴ Vgl. Österreichische Post AG (2005a), in: <http://www.post.at>

⁶⁵ Vgl. Kainz (1995), S. 39

⁶⁶ Vgl. Österreichische Post AG (2005a), in: <http://www.post.at>

⁶⁷ Vgl. Kainz (1995), S.21

⁶⁸ Vgl. Kainz (1995), S. 68 u. 190

⁶⁹ Vgl. Österreichische Post AG (2005a), in: <http://www.post.at>

⁷⁰ Vgl. Kainz (1995), S. 190; Österreichische Post AG (2005a), in: <http://www.post.at>

Deutschland oder in den Niederlande, hatte diese Postreform mit sich gebracht. Im Juni 2002 ist die zweite Postrichtlinie (2002/39/EG) eingeführt worden, welche einen Drei-Stufen-Plan für die Liberalisierung des europäischen Postmarktes vorsieht. Diese Richtlinie ist von den staatlichen Postgesellschaften, unter anderem auch in Österreich, nicht ganz willkommen geheißen worden, da die Umsetzung dieses Drei-Stufen-Planes den Markt stetig für privaten Konkurrenten weiter öffnet und am Ende den freien Wettbewerb zwischen den verschiedenen Dienstleistungsunternehmen begünstigt.⁷¹ Große Teile des Postmarktes sind bereits im Jahre 2005 liberalisiert worden und bis 2009 sollte der Liberalisierungsprozess abgeschlossen sein. Jedoch ist hier anzumerken, dass trotz dieses Prozesses „die Sicherung von Qualität und Effizienz der postalischen Dienstleistungen [...] im Mittelpunkt“ der Bemühungen steht.⁷²

„Die heutige Österreichische Post AG entstand aus der ehemaligen Post- und Telegraphenverwaltung, die mit 01. Mai 1996 aus dem Bundeshaushalt ausgegliedert wurde.“⁷³ Am 03. März 1999 wurde die Österreichische Post AG als Antwort auf den stetig weiter fortschreitenden Liberalisierungsprozesses ins Leben gerufen.⁷⁴ „Die österreichische Post befindet sich zu 100 Prozent im Besitz der Staatsholding ÖIAG und hat – soweit es die neue EU – Richtlinie erlaubt – ein weitgehendes Monopol in Österreich.“⁷⁵ Ein Jahr später wurde der Geschäftsbereich Postautodienst rückwirkend mit 01. Jänner 2000 vom Konzern abgespalten und in die neu gegründete Gesellschaft „Postbus AG“ eingebracht.⁷⁶

Um in der Zukunft auch in der Privatwirtschaft zu überleben und erfolgreich zu sein, musste die österreichische Post verschiedene strukturelle und organisatorische Änderungen vornehmen. Aber auch auf Grund der Umsetzungen der verschiedenen EU – Richtlinien bzw. des Weltpostvertrags, der mit 01. Jänner 2001 in Kraft getreten ist, musste die österreichische Post AG verschiedene Vorbereitungen treffen, um diesen Richtlinien in der Zukunft zu entsprechen.⁷⁷ Im Verlauf des Umstrukturierungsprozesses ist es im Jahre 2002 zu einer größeren strukturellen Reform gekommen. Das Unternehmen ist in fünf Teilbereiche unterteilt worden: Brief, Filialnetz, Infomail, Kurier.Express.Paket (KEP) und Medienpost.⁷⁸ Diese Maßnahme ist vorgenommen worden, um eine klare Abgrenzung zwischen den verschiedenen Markt- und Wettbewerbsumfeldes zu schaffen und eine Spezialisierung auf die individuellen Kundenwünsche zu erreichen.⁷⁹ Dies soll nicht heißen, dass die verschiedenen Bereiche absolut getrennt von einander agieren. Die verschiedenen Abteilungen sind auf ihr Eigenwohl bedacht, aber um die verschiedenen Synergieeffekte zwischen den

⁷¹ Vgl. Hemmer/Pöchlhammer (2003), S. 3 u. 4

⁷² Vgl. Österreichische Post AG (2005), S. 10

⁷³ Österreichische Post AG (2005), S. 16

⁷⁴ Vgl. Österreichische Post AG (2005b), in: <http://www.post.at>

⁷⁵ Hemmer/Pöchlhammer (2003), S. 13; Die Abkürzung ÖIAG steht für Österreichische Industrieholding AG, die die Verwaltung von staatlichen Unternehmen zur Aufgabe hat. – bm:bwk (2005), in: <http://www.aeiou.at>

⁷⁶ Vgl. Österreichische Post AG (2005b), in: <http://www.post.at>; Österreichische Post AG (2005f), in: <http://www.postaustria.at>

⁷⁷ Vgl. Österreichische Post AG (2005f), in: <http://www.postaustria.at>

⁷⁸ Vgl. Hemmer/Pöchlhammer (2003), S. 13

⁷⁹ Vgl. Österreichische Post AG (2005b), in: <http://www.post.at>

verschiedenen Geschäftsfeldern auszunutzen, stehen die verschiedenen Abteilungen der österreichischen Post ständig in Kontakt und suchen den bestmöglichen Weg, um sich am Markt gegenüber starken Mitbewerbern zu behaupten.⁸⁰

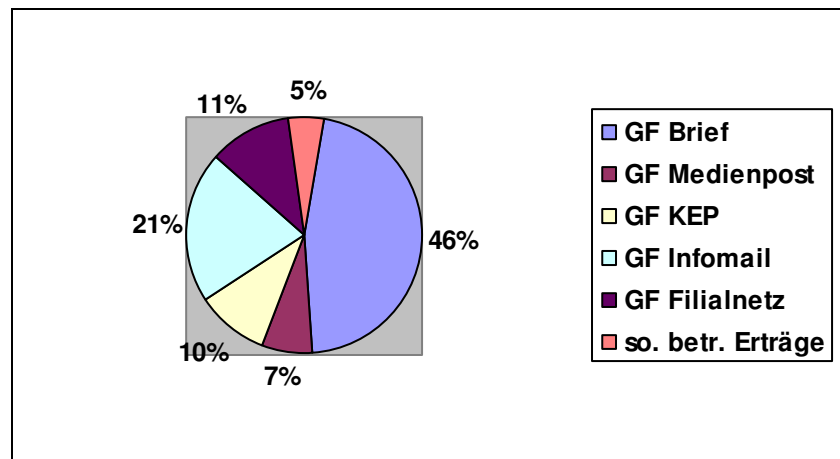


Abbildung 5: Betriebsleistung – Verteilung (%) im Geschäftsjahr 2004⁸¹

Um zukünftig ein effizientes und wirtschaftliches Netzwerk dem österreichischen Markt anbieten zu können, erfolgte neben den organisatorischen Umstrukturierungen, Veränderungen im Bereich der Infrastruktur und der Leistungspalette. Im Sommer 2004 ist eine Wirtschaftlichkeitsprüfung bei den 1.640 österreichischen Postämtern vollzogen worden. Bei dieser Überprüfung wurde festgestellt, dass sich ca. 20 bis 25 Prozent der Postämter in den roten Zahlen befinden und dass die österreichische Post dringend Gegenmaßnahmen setzen muss, um diesen defizitären Geschäftsbereich zu bereinigen.⁸² Deshalb wurde am 30. November 2004 beschlossen für insgesamt 357 Postämter Alternativen zu finden. Dieser Maßnahmenkatalog schlägt verschiedene Alternativen vor, wie z.B. die Zusammenlegung von Postämtern, die Eröffnung von Partnerbetrieben oder Servicestellen usw.⁸³ Neben diesen Möglichkeiten bietet die österreichische Post ab 10. Oktober 2005 ein mobiles Postamt an, welches die Gemeinden Hollersbach und Krimml versorgt.⁸⁴ Das Ziel der Geschäftsleitung ist es nicht die verschiedenen Standorte ersatzlos zu streichen, sondern eine wirtschaftliche Alternative zu finden. In den kommenden Jahren wird in die Modernisierung des verbleibenden Filialnetzwerks investiert, um dieses zu stärken und für die Zukunft wirtschaftlich abzusichern.⁸⁵ Die Neuordnung des Filialnetzes sollte im Jahre 2005 abgeschlossen sein.⁸⁶

Die österreichische Post AG hat in den letzten Jahren erkannt, dass das Unternehmen im nationalen Markt immer stärker durch private Mitbewerber bedrängt wird und es für

⁸⁰ Vgl. Fachgespräch Herr Haselberger (2005)

⁸¹ Vgl. Österreichische Post AG (2005), S. 19

⁸² Vgl. Österreichische Post AG (2004a), in: <http://www.post.at>

⁸³ Vgl. Österreichische Post AG (2005c), in: <http://www.post.at>

⁸⁴ Vgl. Österreichische Post AG (2005d), in: <http://www.post.at>

⁸⁵ Vgl. Fachgespräch Herr Haselberger (2005)

⁸⁶ Vgl. Österreichische Post AG (2004a), in: <http://www.post.at>

die Zukunft nicht mehr ausreicht nur in Österreich tätig zu sein. Auf Grund dessen hat die Unternehmensgruppe in den letzten Jahren begonnen im südosteuropäischen Raum, im Speziellen im Geschäftsfeld KEP, zu expandieren, wie z.B. ist im Jahre 2002 in Slowenien das Paketunternehmen Yellologistics, Logistics Service Ltd. gegründet worden.⁸⁷ Das Ziel der österreichischen Post ist es bis in die Ukraine zu expandieren, wobei hier anzumerken ist, dass die Geschäftsleitung ausschließlich die Übernahmen von privaten Zustelldiensten geplant hat. Um diesen stetigen Ausbau des Netzwerkes in Richtung Osten zu finanzieren, setzt die Unternehmensleitung auf den Verkauf von ca. 49 Prozent der Aktien an der Börse.⁸⁸ Im Kapitel 4.1.1.2 wird der Börsengang der österreichischen Post im Jahre 2006 im Detail dargestellt, grundsätzlich kann jedoch gesagt werden, dass nicht alle Beteiligten mit dieser Teilprivatisierung einverstanden sind.

• **Produktgestaltung**

Am KEP – Markt beschränkt sich die Österreichische Post AG in ihrem Leistungsangebot auf die Geschäftsbereiche Express und Paket und bietet keine Kurierdienstleistungen am Markt an.⁸⁹ Seit dem Jahre 1750 ist es in Österreich möglich Pakete zu versenden.⁹⁰ Durch die Monopolstellung, die die österreichische Post über Jahrhunderte eingenommen hat, ist sie erst in den achtziger Jahre des 20. Jahrhundert durch die Privatwirtschaft in Bedrängnis gekommen. In dieser Zeit haben sich die verschiedensten privaten Paket- bzw. Expressdienstleister im nationalen Markt entwickelt, wie z.B. TNT im Jahre 1983 oder A.P.S. im Jahre 1988. Die Post erkannte, dass die Wirtschaft sich langsam in Richtung des Just-in-time Prinzips umorientierte und dass der Bedarf nach Expressdienstleistungen stärker wird. Aber auch der Boom von privaten Paketzustellunternehmen beeinträchtigte die Monopolstellung des Unternehmens.⁹¹

Im Jahre 1986 hat die Post AG den Expressdienst EMS (Express Mail Service) ins Leben gerufen, um auch die stetig wachsende Nachfrage nach Expressdienstleistungen zu befriedigen.⁹² Mit 01. Jänner 1996 ist die österreichische Post mit dem Integrator DHL eine Kooperation eingegangen, wobei DHL für das Unternehmen die Distribution und die Zustellung aller internationalen Dokumente und Warensendungen ins Ausland und die österreichische Post die Distribution, Zustellung und den Verkauf am nationalen Markt übernommen hat.⁹³ Über die Jahre hinweg konnte diese Produktgruppe stetig ausgebaut werden und damit verbunden, die Qualität kontinuierlich gesteigert werden, sodass im Jahre 2002 EMS mit einem Marktanteil von 40 Prozent und einem Bekanntheitsgrad von ca. 90 Prozent die

⁸⁷ Vgl. ILS Consult GmbH (2002), in: <http://www.pt.e.at>

⁸⁸ Vgl. o.V. (2005a), S.14

⁸⁹ Vgl. Fachgespräch Herr Haselberger (2005)

⁹⁰ Vgl. Kainz (1995), S. 190

⁹¹ Vgl. Fachgespräch Herr Müller (2005), Fachgespräch Herr Steiner (2005)

⁹² Vgl. Österreichische Post AG (2005a), in: <http://www.post.at>

⁹³ Vgl. o.V. (1996a), S. 1

Marktführerschaft in Österreich besitzt.⁹⁴ Zu den Errungenschaften in den letzten 3 bis 4 Jahren nach der Gründung der österreichischen Post AG zählen in diesem Geschäftsbereich z.B. die Einführung des „EMS Midday Europe“ im Jahre 2004 und im Jahre 2005 der Zusatzdienst „EMS – Message – Service“, der den Empfänger über die Zustellung einer EMS – Sendung per SMS oder Email verständigt, dazu.⁹⁵

Um das defizitäre Geschäftsfeld Paketbeförderung wieder in die schwarzen Zahlen zu bringen, ist die österreichische Post durch das Tochterunternehmen Postpaket GmbH mit 01. Juli 1997 mit dem privaten Paketunternehmen DPD Austria GmbH eine Kooperation eingegangen. Zu diesem Zweck erwarb die österreichische Post eine 30-prozentige Beteiligung an den privaten Paketdiensten Gebrüder Weiss Paketdienst GmbH, Schachinger Paketdienst GmbH & Co. KG sowie Lagermax Paketdienst GmbH und der zentralen Betriebsfirma APS.⁹⁶ Der Grundgedanke dieser Partnerschaft war, dass die österreichische Post durch ihr großes Netzwerk die Privatkunden wie am B2C oder C2C - Markt abdeckt und das Unternehmen DPD Austria sich hingegen auf den B2B Markt fokussiert. Durch diese Kooperation stand DPD Austria die Möglichkeit der Nutzung der Infrastruktur der österreichischen Post zur Verfügung, welche neben der Verminderung der Distanz zum Kunden auch Vorteile bei der Erweiterung ihrer Produktpalette, wie z.B. die Produkte Nachnahme, Samstagzustellung⁹⁷ oder Wein – Logistik, mit sich gebracht hat. Geschäftskunden konnten neben der traditionellen Abholung ihres Pakets ihre Sendungen auch bei allen österreichischen Postämtern aufgeben.⁹⁸

In den letzten Jahren hat sich die Geschäftsleitung der österreichischen Post stärker mit dem Gedanken beschäftigt, im Bereich des B2B – Marktes ihren Partner zu wechseln oder eigenständig zu bedienen, da der B2B – Markt für einen Paketdienstleister den am gewinnbringenden Geschäftsbereich darstellt. „Mit Wirkung vom 01.09.2005 haben die drei DPD – Gesellschafter Lagermax, Schachinger und Gebrüder Weiss den 30% Anteil, den die österreichische Post AG an den jeweiligen Paketdienstgesellschaften seit Mitte 1997 hielt, zurückgekauft.“⁹⁹ In welche Richtung die österreichische Post AG nun geht, ist noch nicht gewiss.

In den letzten 2 bis 3 Jahren hat das Unternehmen verstärkt in das KEP – Netzwerk investiert, wie z.B. in den Jahren 2003 und 2004, als eigene Verteilungszentren für den KEP – Bereich in Linz, Graz, Wollfurt, Salzburg, Wien – Inzersdorf und in Villach errichtet wurden. Mit der Fertigstellung des Verteilungszentrums Wien – Inzersdorf und den verschiedenen Zustellbasen, ist der Ausbau und Modernisierungsprozess des KEP – Netzwerkes im Jahre 2004 abgeschlossen worden. Nach dem Abschluss des Netzaufbaues steht die Verbesserung der Laufzeitqualitäten im Mittelpunkt der Unternehmensstrategie.

⁹⁴ Vgl. Österreichische Post AG (2003), S. 37

⁹⁵ Vgl. Österreichische Post AG (2004b), in: <http://www.post.at>; Österreichische Post AG (2005e), in: <http://www.post.at>

⁹⁶ Vgl. Jagersbacher (1997), o. S.

⁹⁷ Vgl. Horvath (1998a), S. 4

³⁶ Vgl. o.V. (1997), S.3

⁹⁹ DPDA (2005b), <http://www.dpd.at>

Im Vergleich zu den privaten Paketdienstleistern ist der Versandhandel ein wesentlicher Faktor für den wirtschaftlichen Erfolg des Geschäftsfeldes KEP.¹⁰⁰ In den neunziger Jahren jedoch hat das Unternehmen Haus-Versand – System (HVS), eine Schwestergesellschaft des Paketdienstleisters APS, den österreichischen Markt strig gemacht. Im Jahre 1995 konnte die Firma HVS einen Marktanteil von 20 Prozent aufweisen. Im Jahre 1996 konnte jedoch die österreichische Post durch Exklusivverträge mit den Versandhäusern Kastner & Öhler, Universal Versand, Otto – Versand und Quelle den verlorenen Marktanteil von HVS zurückgewinnen.¹⁰¹ Um auch in der Zukunft den Versandhandel dominieren zu können, versucht das Unternehmen diesen Bereich stetig auszubauen und zu verbessern, wie z.B. mit der Einführung des Pick.up – Paketes im Jahre 2005.¹⁰²

- **Value – added Services**

Auch die österreichische Post ist vor knapp vier Jahren auf den Trend des Tracking & Tracing aufgesprungen. Im Jahre 2002 ist das Projekt Tracking & Tracing eingeführt worden und ab dem Herbst 2003 ist es für den Kunden möglich seine EMS – Sendungen via Internet zu verfolgen. Im Jahr 2004 ist diese webbasierte Zusatzleistung auch für Paketsendung den Kunden zugänglich gemacht worden.¹⁰³ Im Gegensatz zu anderen Paketzustelldiensten bietet die österreichische Post seinen Geschäftskunden nicht die Möglichkeit an den Zustellnachweis (= Unterschrift des Empfängers) per Internet abzurufen, da die Geschäftsleitung in der Veröffentlichung der Empfängerunterschrift, eine Verletzung des Datenschutzes gesehen hat.¹⁰⁴

3.2.2. DPD – Direct Parcel Distribution Austria GmbH

Der österreichische KEP – Markt wird zunehmend von international tätigen Unternehmen (z.B. DHL oder UPS) abgedeckt. DPD Austria stellt hier eine Ausnahme dar, da sich das Unternehmen bis zum heutigen Tag im Besitz von drei österreichischen Speditionen befindet.

- **Unternehmens- und Netzwerkentwicklung**

Am 2. Mai 1988 wurde das Unternehmen Austria – Paket – System GmbH (A.P.S) als eine Art Gemeinschaftsprojekt durch die drei Speditionsunternehmen Gebrüder Weiss, Lagermax und Schachinger ins Leben gerufen.¹⁰⁵ Die Gründungsmitglieder des A.P.S. hatten erkannt, dass die Sendungsgrößen mit der Zeit immer kleiner geworden sind und dies zu Problemen bei der Massenabfertigung im Stückgutbereich führte. Sie

¹⁰⁰ Vgl. Österreichische Post AG (2005), S. 28 u. 29

¹⁰¹ Vgl. Horvath (1996a), S. 1

¹⁰² Vgl. Fachgespräch Herr Haselberger (2005)

¹⁰³ Vgl. Österreichische Post AG (2005), S. 29

¹⁰⁴ Vgl. Fachgespräch Herr Haselberger (2005)

¹⁰⁵ Vgl. DPDA (2005a), S.3

wollten mit der Abtrennung des Paketgeschäftes von ihren restlichen expeditionellen Tätigkeiten nicht nur eine bestimmte Spezialisierung schaffen, sondern durch verstärkten Einsatz verschiedensten Technologien ein qualitativ hochwertiges und wirtschaftliches Produkt auf den Markt bringen, das in direkter Konkurrenz zur Post stand. Andere Gründe für die Gründung des ersten privaten Paketzustellunternehmens in Österreich waren zum Beispiel die Unzufriedenheit der Geschäftskunden mit der Qualität und Zuverlässigkeit der österreichischen Post, welche zur damaligen Zeit eine Monopolstellung innerhalb Österreichs innehatte.¹⁰⁶ Das Unternehmen A.P.S. hat sich von Beginn an auf das Paketzustellsegment für B2B – Kunden fokussiert, da mangels eines Vertriebsstellennetzes, wie es die österreichische Post den Kunden bietet, die Bedienung von Privatkunden flächendeckend in ganz Österreich nicht möglich war. Jedoch im B2B Markt haben sie bereits 1988 mit den anfänglichen 9 Standorten (Hörsching, Wien, Pöchlarn, Linz, Salzburg, Innsbruck, Feldkirch, Graz und Klagenfurt) für ganz Österreich eine Flächendeckung für ihren „24 - Stunden Haus – zu - Haus“ Service geschaffen.¹⁰⁷

Im Jahre 1994 übernimmt das Unternehmen A.P.S. den grenzüberschreitenden Paketverkehr für das deutsche Unternehmen DPD Direct Parcel Distribution als Partnergesellschaft.¹⁰⁸ Wobei hier anzumerken ist, dass die Unternehmen Lagermax und Schachinger bereits vor diesem Zeitpunkt für DPD Deutschland tätig waren.¹⁰⁹ Zu diesem Zweck wurde die Gesellschaft Direct Parcel Distribution Austria GmbH gegründet, wobei 74,5 Prozent im Besitz der drei Gründungsmitglieder von A.P.S blieben und der Rest in gleichgroßen Teile auf die Unternehmen Birkart, Dachser und Nathe – Quehenberger aufgeteilt wurde.¹¹⁰ Das Unternehmen A.P.S blieb aber bestehen und fungiert nun als Bestandhalter des nationalen DPD – Systems. „Das Gemeinschaftsunternehmen der Paketdiensttochterfirmen von Gebrüder Weiss, Schachinger und Lagermax steuert den Linienvorband sowie sämtliche Kommunikationsfunktionen und tritt zudem als Betreiber des Zentralumschlagplatzes in Hörsching bei Linz auf.“¹¹¹

Das Jahr 1997 war ein Jahr, das die Unternehmensstruktur von DPD Austria stark geprägt hat. In diesem Jahr wurde A.P.S zu DPD Austria, um ein gemeinsames Auftreten mit den restlichen Unternehmen des DPD Netzwerkes zu schaffen. An dieser Stelle sollte näher darauf eingegangen werden, in welcher Weise DPD Austria mit dem DPD Netzwerk verbunden ist. „DPD Austria ist Franchise – Nehmer der deutschen DPD – Aschaffenburg. DPD – A hat mit den drei Gebiets-Paketgesellschaften Gebrüder Weiss Paketdienst, Lagermax Paketdienst und Schachinger Paketdienst Sub – Franchisingverträge abgeschlossen.“¹¹² Diese Gebietspaketgesellschaften haben wiederum mit ihren eigenständigen Subunternehmen Franchisingverträge abgeschlossen.

¹⁰⁶ Vgl. Fachgespräch Herr Müller (2005)

¹⁰⁷ Vgl. o.V. (1988b), S. 19

¹⁰⁸ Vgl. DPDA (2005a), <http://www.dpd.at>

¹⁰⁹ Vgl. Fachgespräch Herr Eberl (2005)

¹¹⁰ Vgl. DPDA (2004), <http://www.dpd.at>

¹¹¹ Horvath (1998a), S. 4

¹¹² Müller, E. (2005), S.4

Am 1. Juli 1997 ging DPD Austria eine Partnerschaft mit der österreichischen Post ein. Die Post erwarb eine Beteiligung von jeweils 30 Prozent an den drei verschiedenen Paketdienstgesellschaften Gebrüder Weiss Paketdienst, Lagermax Paketdienst und Schachinger Paketdienst.¹¹³ Der Grundgedanke dieser Partnerschaft war, dass die österreichische Post durch ihr großes Netzwerk die Privatkunden wie B2C oder C2C Markt abdeckt und das Unternehmen DPD Austria sich hingegen auf den B2B Markt fokussiert. Durch diese Kooperation stand DPD Austria die Möglichkeit der Nutzung der Infrastruktur der österreichischen Post zur Verfügung, welche neben der Verminderung der Distanz zum Kunden auch Vorteile bei der Erweiterung ihrer Produktpalette wie zum Beispiel die Produkte Nachnahme, Samstagzustellung¹¹⁴ oder Wein - Logistik mit sich gebracht hat. Geschäftskunden konnten neben der traditionellen Abholung ihres Pakets, auch ihre Sendungen bei allen österreichischen Postämtern aufgeben¹¹⁵. Leider wurde diese Möglichkeit vor ca. 2 Jahren im Jahre 2003 eingestellt.¹¹⁶ In den letzten Jahren hat sich die Kooperation zwischen diesen zwei Unternehmen von einer Partnerschaft, in der beide Partner zusammengearbeitet haben um für den Kunden attraktiver und effizienter zu werden, zu einer reinen Investmentbeteiligung der österreichischen Post an den drei Gesellschaftern der DPD Austria entwickelt.¹¹⁷ „Mit Wirkung vom 01.09.2005 haben die drei DPD – Gesellschafter Lagermax, Schachinger und Gebrüder Weiss den 30 Prozent Anteil, den die österreichische Post AG an den jeweiligen Paketdienstgesellschaften seit Mitte 1997 hielt, zurückgekauft.“¹¹⁸

Ende 2004 verkaufte die Thiel – Logistik Gruppe ihren 25,5 Prozent Anteil an dem Unternehmen DPD Austria. Neuer Besitzer dieser Beteiligung ist die französische La Poste – Tochter Geopost, welche bereits eine Beteiligung von 85 Prozent an der DPD GmbH in Aschaffenburg/Deutschland hält. Dieser Verkauf wurde von den Depothaltenden – Gesellschaftern positiv begrüßt, da sie sich dadurch verschiedene unternehmensstrategische und netzwerkbezogene Vorteile verspricht, wie z.B. die Verstärkung der Positionierung „der Marke DPD als einer der führenden internationalen Paketlogistiker“.¹¹⁹

Die Abbildung 6 soll dem Leser dienen, die komplizierten und verschiedenen Besitzverhältnisse des Unternehmens DPD Austria GmbH., die bisher in diesem Kapitel beschrieben worden sind, näher zu bringen.

¹¹³ Vgl. Horvath (1997a), S.3

¹¹⁴ Vgl. Horvath (1998a), S. 4

⁸⁶ Vgl. o.V. (1997), S.3

¹¹⁶ Vgl. Fachgespräch Herr Haselberger (2005)

¹¹⁷ Vgl. Fachgespräch Herr Müller (2005)

¹¹⁸ DPDA (2005b), <http://www.dpd.at>

¹¹⁹ DPDA (2004), <http://www.dpd.at>

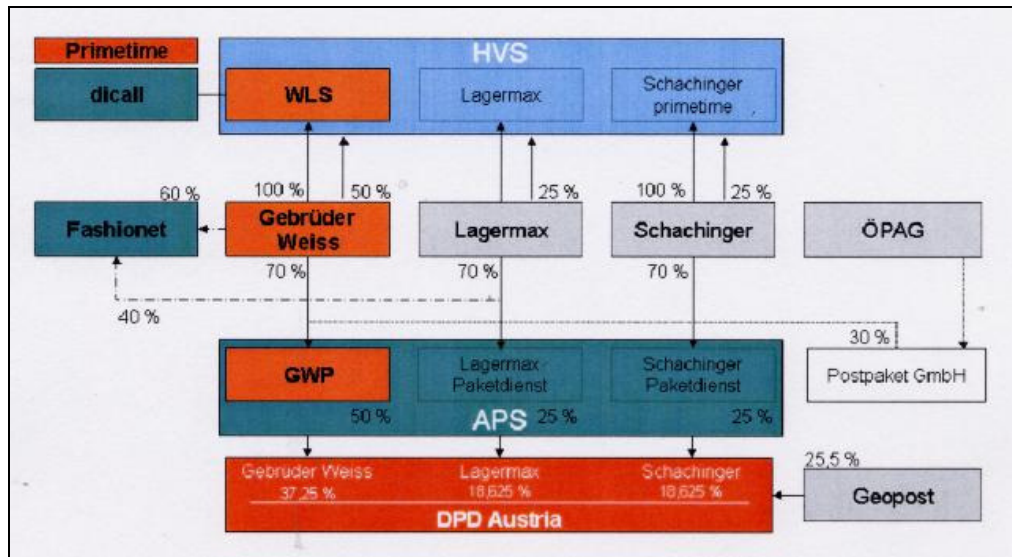


Abbildung 6: Besitzverhältnisse des Unternehmens DPD Austria GmbH vor 01.09.2005¹²⁰

Seit 17 Jahren beeinflusst das Unternehmen den B2B – Paketlogistikmarkt und dessen Standards. Durch seine breite Produktvielfalt und hohe Qualität und Zuverlässigkeit, die er den Kunden bietet, konnte sich der Paketdienstleister zu dem marktführenden Unternehmen in diesem Segment (Paket B2B) entwickeln. In der Abbildung 7 wird das Wachstum der Jahrespaketmengen in Österreich von 1988 bis 2002 dargestellt. In den letzten zwei Jahren hat sich die Jahrespaketanzahl von ca. 27,1 Millionen Sendungen im Jahr 2002 auf ca. 29,4 Million im Jahre 2004 erhöht. In den letzten 4 Jahren sind die Jahrespaketmengen nicht in der Weise gewachsen sind, wie sie sich in den Anfangsjahren entwickelt haben. Aber es ist zu bedenken, dass sich in den letzten Jahren immer mehr Konkurrenten auf den Markt befinden und ihren Anteil am Markt beanspruchen. In Abbildung 7 wird das Verhältnis zwischen den zwei Mitbewerbern GLS Austria und DHL Austria zu DPD Austria dargestellt. Es ist deutlich zu erkennen, dass DPD noch immer die marktführende Position einnimmt, obwohl das Sendungsaufkommen von 2003 auf 2004 nur um 3,5% gewachsen ist und im Vergleich GLS ein 15,5 prozentiges Wachstum verzeichnen konnte.

¹²⁰ Müller, E. (2005), S. 6; Nach dem ersten 01.09.2005 sind die Anteile der österreichischen Post AG an den Gesellschaftern wieder in Privatbesitz.

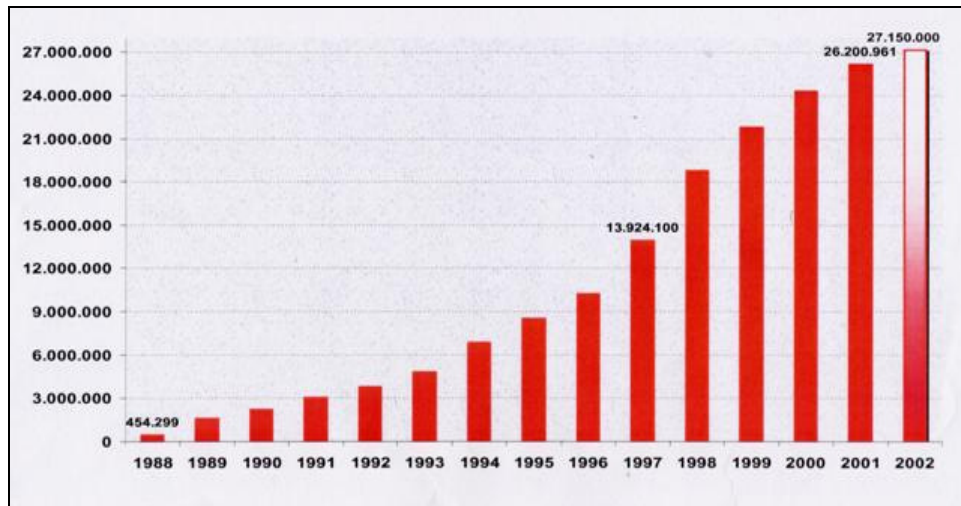


Abbildung 7: Jahrespaketmengen in Österreich¹²¹

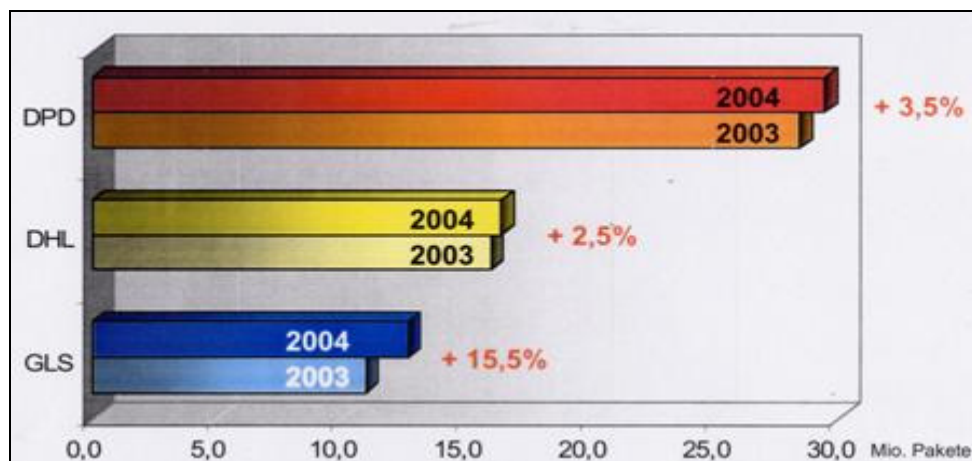


Abbildung 8: Marktwachstum des B2B Paketmarktes in Österreich¹²²

Diese hohe Anzahl von Sendungen wird im Jahre 2005 mit Hilfe von 13 Depots, eines HUP (= Hauptumschlagsplatz) und mittels 900 Fahrzeugen abgedeckt. Zur näheren Erklärung, die 13 Depots gehören nicht DPD Austria selbst, sondern den drei verschiedenen depothaltenden Gesellschaftern.¹²³ Die 900 Fahrzeuge sind nicht im Besitz der Gesellschafter, sie bestehen aus eigenständigen Subunternehmen, die unter einem Franchisingvertrag für DPD Austria fahren. Auf Grund der Marktpräsenz von DHL Austria und ihrer rotgelben Fahrzeuge wurde das Branding der Fahrzeuge im letzten Jahr ein bisschen verändert um im Konkurrenzkampf stärker auf zu fallen.¹²⁴ Heutzutage wird verstärkt auf das Logo, das im Jahre 1984 eingeführt wurde, gesetzt und dem entsprechend im Branding stärker eingebunden.¹²⁵

¹²¹ DPDA (2005a), S.6

¹²² DPDA (2005b), o.S.

¹²³ Vgl. DPDA (2005c), in: <http://www.dpd.at>

¹²⁴ Vgl. Fachgespräch Herr Müller (2005)

¹²⁵ Vgl. DPD GmbH (1996), S. 26

- **Value - added Services**

Bereits 1988 verwendet das Unternehmen Barcodes, um die Sendungen lückenlos zu verfolgen, jedoch nicht in der Weise, wie es heute geschieht.¹²⁶ Damals diente es nur als internes Informationsinstrument. Am 01. März 1990 „beginnt [...] der erweiterte EDV – Echtbetrieb mit dem Ziel, die Sendungen vom Übernahmedepot bis zum Ausgangsdepot lückenlos verfolgen zu können.“¹²⁷ Ab 1994 wurden die Zustellnachweise elektronisch archiviert und auf Anfrage per Fax an den Kunden versendet. Im Jahre 1996 wurde in Österreich bei DPD die Software DELIS (= Digitales Europäisches Logistik Informations System) eingeführt, welches die Paketverfolgung und die zentrale Archivierung der Daten wesentlich erleichtert hat und für den Kunden zugänglich gemacht wurde. Im Jahre 2000 wurde dann in Österreich eine firmeneigene Webseite eingeführt, die dem Kunden einen noch besseren Zugang zur Paketverfolgung und der Auftragsabwicklung bietet.¹²⁸

3.2.3. Primetime HVS – Hausversandservice GmbH

Die historische Entwicklung des Expressunternehmens primetime HVS – Hausversandservice GmbH zeigt, dass trotz des derzeitigen hohen Verdrängungswettbewerbs am KEP – Markt, es für Unternehmen noch möglich ist die hohen Einstiegsbarrieren zu überwinden und wirtschaftlichen Erfolge zu erzielen.

- **Unternehmens- und Netzwerkentwicklung**

Der Expressdienstleister primetime wurde im Sommer 2001 durch das Unternehmen DPD Austria GmbH und deren Gesellschafter Gebrüder Weiss, Lagermax und Schachinger als eigene Marke ins Leben gerufen.¹²⁹ Hinter dieser Neuformierung von primetime stand das Ziel, die Standardproduktpalette des Unternehmens DPD Austria auf die Standardprodukte rund um das Paket zu minimieren und die zusätzlichen „High-Value-Added“ Services unter einer eigenen Marke bzw. durch ein eigenes Unternehmen zu etablieren. Von der Unternehmensleitung des Unternehmens DPD Austria war es geplant in zwei Schienen am Markt aufzutreten, einerseits durch das Standardprodukt DPD und andererseits durch primetime und dessen „High-Value-Added“ Services. Der Grund dahinter ist, dass beim Standardprodukt der Kunde einen günstigen, aber hochqualitativen und schnellen Paketdienst verlangt und jeweilige zusätzliche Dienstleistungen den Versendungsablauf stören und die Kosten in die Höhe treiben würden.¹³⁰

Seit dem Jahr 2002 wird der Expressdienst primetime durch das Unternehmen HVS Haus-Versand-System GmbH geführt und präsentiert sich neben dem

¹²⁶ Vgl. o.V. (1989b), S. 19

¹²⁷ Vgl. o.V. (1990c), S. 14

¹²⁸ Vgl. DPDA (2005a), S. 3 – 5

¹²⁹ Vgl. Frühmann (2001), o.S.

¹³⁰ Vgl. Fachgespräch Herr Eberl (2005)

Schwesterunternehmen DPD Austria als eigenständiges Unternehmen.¹³¹ Hier ist zu erwähnen, dass die Gesellschaft Haus-Versand-System GmbH im Jahre 1994 gegründet wurde, wiederum durch die drei Gesellschafter der DPD Austria Schachinger, Gebrüder Weiss und Lagermax. Ihr ursprüngliches Aufgabengebiet war der Versandhandel in Österreich.¹³² Dieses Unternehmen war, bevor der Entschluss gefasst wurde den Versandhandel einzustellen, für folgende Versandvertriebsgesellschaften tätig: Kastner&Öhler, Quelle, Otto und Universal Versand.¹³³ Dieser Dienst wurde nicht auf Grund der hohen Rücksenderaten, die im Versandhandel in den letzten Jahren üblich geworden sind, eingestellt, sondern auf Grund dessen, dass Privatkunden sehr schwer zu erreichen sind. Wenn das Unternehmen eine Vielzahl Paketstücken nicht beim ersten Zustellversuch an den Kunden abliefern kann, dann ist es für einen Paketzustelldienst nicht mehr wirtschaftlich. Ein anderer Grund war, dass HVS von Konkurrenten sehr stark unterboten wurde und das Unternehmen wollte daher nicht mehr in diesem Bereich investieren und hat sich anderen Aufgabengebieten zugewandt.¹³⁴

Bei der Betrachtung des Wachstums des jährlichen Sendungsaufkommens von 2001 bis 2004 wird deutlich, dass die Entscheidung für einen Expressdienst und im Speziellen für die Fokussierung auf einen Nischenmarkt im österreichischen KEP – Markt absolut richtig gewesen ist. Im Jahre 2003 konnte das Unternehmen bereits ein Sendungsaufkommen von 324.000 Sendungen aufweisen, im Vergleich zu den anfänglich geplanten 200.000 Sendungen für das Jahr 2002.¹³⁵ Im Jahre 2004 wurden die Bemühungen des Unternehmens durch ein Jahressendungsaufkommen von 1,5 Millionen belohnt, dies bedeutet fast ein 400-prozentiges Wachstum im Vergleich zu 2003. Für das Jahr 2005 plant primetime die 2 Millionen Grenze zu überschreiten.¹³⁶

- **Produktgestaltung**

„Hauptnutzer von primetime sind Pharma-, Ersatzteil- und Büroartikelfirmen.“¹³⁷ Das Unternehmen primetime hat mit ihrer Produktpalette, die aus 15 verschiedenen Features besteht und welche individuell kombinierbar sind,¹³⁸ eine neue Marktlücke gefunden und dadurch konnte primetime gegenüber ihren Konkurrenten ein Vorsprung erreichen. Die Produktpalette wurde über die Jahre seit dem Entstehen stetig weiterentwickelt. Neben sieben auswählbaren Zustellzeiten, zusätzlichen Versicherungsmöglichkeiten und einer ID – Prüfung, die besonders in der Mobilfunkbranche angenommen wird,¹³⁹ gibt es seit 2003 die Option des temperaturgeführten Versands („H2H“), der auf Anregung der Pharmaindustrie in das

¹³¹ Vgl. o.V. (2002a), S.1

¹³² Vgl. Fachgespräch Herr Eberl (2005)

¹³³ Vgl. o.V. (1996b), S. 3

¹³⁴ Vgl. Fachgespräch Herr Eberl (2005)

¹³⁵ Vgl. Frühmann (2001), o. S.

¹³⁶ Vgl. Müller, J. (2005), S.4

¹³⁷ o.V. (2002a), S. 1

¹³⁸ Vgl. Müller, J.(2005), S.4

¹³⁹ Vgl. Liska (2005), o.S.

Angebot aufgenommen wurde und das Service der Verpackungsrückführung („VPR“) für jene Verpackungen, deren Materialkosten den Preis für die Rückholung übersteigen.¹⁴⁰ Der Expressdienstleister primetime bietet des Weiteren einen Kunden – Aviso per SMS an, der im Bereich des Inkasso von Nachnahmen seinen Einsatz findet und die digitale Unterschrift des Kunden per Internet abrufbar ist.¹⁴¹ Die Philosophie von primetime lautet: „Mit dem Leistungsportfolio Mehrwert zu schaffen.“¹⁴²

3.2.4. GLS – General Logistics Systems Austria GmbH

Der Paketdienstleister GLS Austria hat sich seit dem Entstehen von einem Kooperationsverbund von österreichischen Speditionen zu einem eigenständigen Unternehmen, welches heutzutage als Teilunternehmen des GLS Paketnetzwerkes am europäischen Markt agiert, entwickelt. Um ein besseres Verständnis der Position des Unternehmens am österreichischen bzw. europäischen Marktes zu erhalten, sollte in diesem Kapitel sowohl auf die historische Entwicklung in Österreich, aber auch in Europa eingegangen werden.

• Internationale Unternehmens- und Netzwerkentwicklung

Obwohl die Gruppe General Logistics Systems B.V. mit Hauptsitz in Amsterdam erst im Oktober des Jahres 1999 gegründet wurde, ist der Ursprung dieses Konzerns im Jahre 1989 zu finden.¹⁴³ General Logistics Systems B.V. ist durch die Übernahme von German Parcel GmbH durch die englische Post „The Post Office“ im Jahre 1999 und den Akquisitionen von Mitgliedern des Expressverbundes GP General Parcel Logistics GmbH in den Folgejahren entstanden. Zum besseren Verständnis der Geschichte der GLS Gruppe wird zuerst auf die einzelnen vorher erwähnten Unternehmen eingegangen und ihre Rolle in der Geschichte näher bestimmt.

GP General Parcel Logistics wurde im Juli 1992 in Frankfurt am Main von national starken Paketdienstleistern und Speditionen gegründet. Zu den ersten Mitgliedern gehörten folgende Unternehmen: Free Lance Express NV (Belgien), Alternativ Pakkepost Danmark A/S (Dänemark), German Parcel Paket-Logistik GmbH (Deutschland), General Parcel Nederland BV (Niederlande), General Parcel Luxemburg S.A. (Luxemburg), Tollpost-Globe AS (Norwegen); Fraktarna (Schweden), Transnautica SA (Portugal), CS Parcel V CSFR (ehemalige Tschechoslowakei) und GP Paketlogistik AG (Schweiz). Trotz des Zusammenschlusses zu einem Verbund haben die einzelnen Partnern ihre Selbständigkeit nicht verloren.¹⁴⁴ Die unterschiedlichen Unternehmen sind als Franchising – Partner tätig gewesen¹⁴⁵ und arbeiteten exklusiv mit den anderen General – Parcel Partnern zusammen. „Jeder

¹⁴⁰ Vgl. o.V. (2003b), S. 4

¹⁴¹ Vgl. Frühmann (2001), o.S.

¹⁴² Vgl. Müller, J. (2005), S. 4

¹⁴³ Vgl. GLS (2005), S. 5; o.V. (1991b), S. 15

¹⁴⁴ Vgl. o.V. (1992a), S. 15

¹⁴⁵ Vgl. Bentz (2005), in: <http://www.extradienst.at>

Partner [ist] war entsprechend dem Bruttosozialproduktanteil seines Landes am gesamteuropäischen Bruttosozialprodukt beteiligt“, wie z.B. der Expressdienstleister German Parcel Paket – Logistik GmbH, der auf Grund des deutschen Bruttosozialproduktanteils mit 22,9 Prozent (1992) an diesem Verbund beteiligt gewesen war.¹⁴⁶ In den Folgejahren ist der Verbund stetig um weitere nationalen Paketdienstleister bzw. Speditionen erweitert worden. Im Jahre 1997 gehörten bereits 23 europäische Paketdienstleistungsunternehmen dazu.¹⁴⁷

„Die Gesellschaft bietet flächendeckend in der Europäischen Union sowie in der Schweiz, Norwegen, Tschechien, Slowakei, Ungarn, Türkei, Polen und Slowenien Paketdienstleistungen als Markenartikel an.“¹⁴⁸ Seit dem Jahre 1995 konnten auch Sendungen über das General Parcel – Netzwerk in die amerikanische Freihandelszone NAFTA (North Atlantic Free Trade Association) versendet werden, dies wurde durch eine Kooperation zwischen dem General Parcel Verbund und dem amerikanischen Unternehmen Roadway Package System (RPS) möglich.¹⁴⁹

Das Unternehmen German Parcel agierte seit dem Jahre 1992 im europäischen Verbund General Parcel. Die Geschichte von German Parcel hat aber bereits Jahre davor begonnen, als es im Jahre 1989 in Neueinsteine/Deutschland gegründet worden ist.¹⁵⁰ Damals haben sich 25 mittelständische Unternehmen zusammengeschlossen, um einen neuartigen flächendeckenden Paketdienst in Deutschland auf den Markt zu bringen. Die einzelnen Partner besaßen unabhängig von ihrer Größe und ihrem Umsatz das gleiche Stimmrecht in dieser Verbundorganisation. Bereits zweieinhalb Jahre später errang die Gesellschaft eine Flächendeckung in ganz Deutschland.¹⁵¹ In den Folgejahren hat sich das Netzwerk immer weiter vergrößert, sodass es zum Zeitpunkt ihres Verkaufes aus 24 Gesellschaftern und 60 Franchise-Unternehmen bestanden hat. Das Unternehmen German Parcel GmbH wurde im Jänner des Jahres 1999 durch die englische Post „The Post Office“ übernommen. Mit dem Kauf dieser Organisation sind alle 24 Gesellschafter durch den neuen Alleingesellschafter „The Post Office“ ersetzt worden und parallel dazu sind alle Depots bzw. alle Franchiseunternehmen in Deutschland auf den neuen Besitzer übergegangen.¹⁵² German Parcel blieb trotz dieser Akquisition ein strategisch und operativ unabhängiges Unternehmen und stellt im Jahre 2005 eine 100-prozentige Tochtergesellschaft der General Logistics Systems Holding B.V. dar.¹⁵³

Die General Logistics Systems Holding BV entstand im Oktober 1999. Vor der Gründung dieser Holding hatte die englische Post bereits begonnen ihr Netzwerk zu erweitern, wie z.B. durch die Akquisition von German Parcel, „Der Kurier“, ein ehemaliger Kooperationspartner von German Parcel und General Parcel Hungary in

¹⁴⁶ Vgl. o.V. (1992a), S. 15

¹⁴⁷ Vgl. Die Schweizerische Post (1998), in: <http://www.post.ch>

¹⁴⁸ Die Schweizerische Post (1998), in: <http://www.post.ch>

¹⁴⁹ Vgl. Die Schweizerische Post (1998), in: <http://www.post.ch>

¹⁵⁰ Vgl. o.V. (1991b), S. 15

¹⁵¹ Vgl. o.V. (1992b), S.16 u. 17

¹⁵² Vgl. Müller, J. (1999b), S. 3

¹⁵³ Vgl. GLS Germany GmbH & Co. OHG (1999), in: <http://www.gls-germany.com>

der ersten Hälfte des Jahres 1999. Im Laufe der nächsten Jahre wurden Schritt für Schritt weitere ehemalige Partnerfirmen des General Parcel Verbundes durch die GLS Holding BV übernommen und in den Verbund aufgenommen. Das GLS Netzwerk ist über die Jahre auf verschiedenste Weise immer weiter gewachsen, wie z.B. durch Zukäufe und Beteiligungen von ehemaligen General Parcel – Unternehmen und anderen Expressdienstleistern oder durch Kooperationsverträge in den verschiedensten Ländern. Im Jahre 2005 sind in diesem Konzern 20 Tochterunternehmen und acht Kooperationspartner zusammengefasst, welche 34 Länder in Europa bedienen.¹⁵⁴ Nicht nur im europäischen Raum besitzt GLS die verschiedensten Partnerschaften, im Jahre 2002 hat der Konzern die Distribution in Europa für die amerikanische staatliche Postgesellschaft United Postal Service übernommen.¹⁵⁵

Ab den 01. Oktober 2001 führt die Gruppe General Logistics Systems Holding BV ein europaweites einheitliches Branding ein. Die Konzernleitung versucht damit, „[...] ein[em] europäisches[n] Netzwerk nationaler Unternehmen zu einem europäischen Unternehmen mit einem Netzwerk nationaler Paketdienstleister“ zu verwandeln. Vor der Einführung dieser neuen Corporate Identity war jedes der beteiligten Unternehmen selbständig und ist unter dem eigenen Namen am Markt aufgetreten.¹⁵⁶

- **Nationale Unternehmens- und Netzwerkentwicklung**

Im Sommer 1992 sich 10 Speditionen zu dem Paket- Express – Serviceanbieter namens „General Parcel Austria GmbH“ zusammengeschlossen. Zu den Gründungsmitglieder gehörten folgende österreichische Unternehmen: Schier, Otten & Co (Wien), Brantner-Mierka (Krems), Kuntz (Steinabrückl), Schneckenreither (Ansfelden), Erstes Salzburger Lagerhaus Leop. Wildenhofer Nfg. (Salzburg), Kapeller (Innsbruck), Delacher (Wolfurt), Neubauer & Messner (Unterpremstätten), Johann Huber (St. Lorenzen) und Treu (Arnoldstein).¹⁵⁷

Der Firmenwortlaut „General Parcel Austria“ hat seinen Ursprung in der Beteiligung des Unternehmens am Expressverbund General Parcel.¹⁵⁸ Nach knapp einer einjährigen Vorbereitungsphase hat die Organisation am 01. Februar 1993 seine Tätigkeit aufgenommen.¹⁵⁹ Bereits ein Jahr später ist SOC Paketlogistik, eine Tochter der Firma Schier, Otten & Co, aus dem Verbund ausgeschieden und so mussten die verbliebenen Unternehmen dieses Loch im Netzwerk schließen. Dies gelang dem Verbund ab dem 21. Februar 1994, ab diesem Zeitpunkt wurde der Wiener Raum durch ein Depot im Industriezentrum Wiener Neudorf in Eigenregie bedient.¹⁶⁰

¹⁵⁴ Vgl. GLS (2005), S. 5 - 8

¹⁵⁵ Vgl. o.V. (2002b), S. 10

¹⁵⁶ Vgl. o.V. (2002c), S. 2

¹⁵⁷ Vgl. o.V. (1992c), S. 14

¹⁵⁸ Vgl. o.V. (1992c), S. 14

¹⁵⁹ Vgl. Horvath (1997b), S. 4

¹⁶⁰ Vgl. o.V. (1994a), S. 16

Anfänglich hat dieses österreichische Transport- und Logistikunternehmen ausschließlich den österreichischen Markt bedient, dies hat sich durch die Mitgliedschaft beim General Parcel Verbund geändert, sodass General Parcel Austria ab dem 1. April 1994 seine Arme auch in Richtung des internationalen Paketgeschäfts ausgestreckt hat.¹⁶¹ Im März des Jahres 2000 wurde das Unternehmen durch German Parcel im Auftrag der englischen Post übernommen. Nicht jeder Partner von General Parcel Austria war glücklich mit der Übernahme des bis dahin österreichischen privaten Paketdienstes.¹⁶²

Seit 01. November 2002 agiert das ehemalige Unternehmen General Parcel Austria auf Grund des europaweiten Rebranding - Prozesses des GLS Konzerns unter dem neuen Firmenwortlaut „General Logistics Systems Austria GmbH“. In den Folgejahren versuchte das neue Unternehmen die internen Prozesse und die Infrastruktur der zehn ehemaligen Partnergesellschaften auf eine Linie mit den Vorstellungen des GLS Netzes in Europa zu bringen, nicht nur im Bereich der Produkte, sondern bezüglich des Qualitätsstandards und der Harmonisierung der Informationstechnologien.¹⁶³

• **Produktgestaltung**

Das Unternehmen hat vor seiner Übernahme im Jahre 2000 bereits verschiedene Produkte im Paket-Express-Service Bereich angeboten, wobei sich am Anfang das Produktangebot ausschließlich auf Österreich beschränkte. Im Gegensatz zu den international tätigen Integratoren, die meist in den Anfangsjahren nur im Import- und Exportgeschäft für Österreich gewesen sind.¹⁶⁴ In den Folgejahren sind dann die verschiedensten Dienste bzw. Zusatzleistungen dazu gekommen, z.B. der „Filialretouren Service“ oder der Cash – Service, mit dem der Kunde Waren per Nachnahme nicht nur innerhalb Österreichs, sondern auch ins Ausland wie z.B. nach Deutschland versenden kann. Der Cash – Service wurde im Jahre 2002 eingeführt.¹⁶⁵ Sechs Jahre zuvor im Jahre 1997 schien dieser Zusatzdienst noch eine Zukunftsmusik für das Unternehmen zu sein.¹⁶⁶ Aber nicht nur die Produktpalette an sich wurde durch die verschiedensten Dienste erweitert, sondern auch die Qualität und die verschiedenen Laufzeiten wurden verbessert. Durch Direktverkehr nach Deutschland, Schweiz, Italien und in die osteuropäischen Länder konnten die Laufzeiten erheblich vermindert werden und dadurch auch die Servicequalität in den verschiedensten Bereichen erhöht werden.¹⁶⁷

¹⁶¹ Vgl. Horvath /1997), S. 4

¹⁶² Vgl. Fachgespräch Herr Mayer Wildenhofer (2005); GLS (2005), S. 5

¹⁶³ Vgl. o.V. (2002d), S. 9; Schmid (2003), S. 9

¹⁶⁴ Vgl. o.V. (1992c), S. 13

¹⁶⁵ Vgl. General Logistics Systems Austria GmbH (2003), in: <http://www.gls-austria.com>

¹⁶⁶ Vgl. Horvath (1997b), S. 4

¹⁶⁷ Vgl. o.V. (2003c), S. 10

- **Value - added Services**

Seit der Gründung von General Parcel Austria im Jahre 1992 basierte die lückenlose Datenerfassung in Österreich auf Barcodes und Scannern.¹⁶⁸ Seit der Übernahme durch German Parcel im Jahre 2000 versucht der Konzern die verschiedenen Software-, Hardware- und Internetlösungen der verschiedenen Tochterunternehmen zu harmonisieren. So wurde im Jahre 2001 in Österreich das so genannte Versandabwicklungssystem GEPARD eingeführt, welches nicht nur das bereits bestehende System verbesserte, sondern auch die Abwicklung von grenzüberschreitenden Sendungen vereinfachte. Dieses System ermöglicht dem Unternehmen, den Kunden alle Daten, wie z.B. Zustelldatum, Zustellzeit und Unterschrift, per Internet zeitnah zu Verfügung zu stellen.¹⁶⁹ Um ein gemeinsames Auftreten am europäischen Markt zu erreichen, wurde eine einheitliche Internetplattform für den europäischen Raum geschaffen.¹⁷⁰

3.2.5. UPS – United Parcel Service Speditionsgesellschaft mbH

Der amerikanische Paketdienstleister UPS nimmt neben den vier marktdominierenden Postgesellschaften (Frankreich, Niederlande, Großbritannien), sowohl in Europa, als auch in Österreich, eine entscheidende Rolle am KEP – Markt ein.

- **Internationale Unternehmens- und Netzwerkentwicklung**

Der heute weltweittätige Konzern United Parcel Service (UPS) hat seinen Ursprung in der Gründung der Gesellschaft „The American Messenger Company“ am 28. August 1907 durch Jim Casey in Seattle/ USA,¹⁷¹ welche sich auf Botendienste spezialisiert hat.¹⁷² In dieser Zeit entstanden viele ähnliche Unternehmen in der USA, wie z.B. die Firma „The Motorcycle Delivery Company“ im Jahre 1911, die sich auf die Zustellung von kleineren Paketen spezialisiert hat. Um den amerikanischen Markt besser zu bedienen, schlossen sich die zwei Unternehmen „The American Messenger Company“ und „The Motorcycle Delivery Company“ im Jahre 1913 unter dem Firmennamen „Merchants Parcel Delivery“ zusammen. In den Folgejahren übernahm diese junge Gesellschaft die „Motor Parcel Delivery Company“ und erweiterte dadurch ihr Betätigungsfeld. Seit dem Jahr 1919 firmiert das Unternehmen unter dem heutigen Namen „United Parcel Service“. ¹⁷³

UPS zeichnet sich heute sehr stark durch ihr weltweit engmaschiges Flugnetz aus, aber bereits seit dem Jahre 1929 ist UPS im Air-Express-Business tätig.¹⁷⁴ Anfänglich

¹⁶⁸ Vgl. o.V. (1993c), S. 17

¹⁶⁹ Vgl. General Logistics Systems Austria GmbH (2001), in: <http://www.gls-austria.com>

¹⁷⁰ Vgl. General Logistics Systems Austria GmbH (2002), in: <http://www.gls-austria.com>

¹⁷¹ Vgl. Horvath (1998b), S. 10; UPS (2004b), o. S.

¹⁷² Vgl. o.V. (1988c), S. 22

¹⁷³ Vgl. Horvath (1998b), S. 10

¹⁷⁴ Vgl. o.V. (1988c), S. 22

hat UPS nur Teilgebiete der USA bedient, in den Folgejahren wurde ihr Servicenetzwerk stufenweise am amerikanischen Markt ausgebaut bis eine Flächendeckung im Jahre 1975 geschaffen worden ist.¹⁷⁵

„Mit der Gründung der deutschen Niederlassung 1976 begann das Engagement von United Parcel Service in Europa. In den 80er Jahren baute UPS konsequent sein europäisches Distributionsnetzwerk aus.“¹⁷⁶ In den Anfangsjahren versuchte das Unternehmen neben ihrem eigenen Netzwerk mit 16 Joint – Venture – Partner Stück für Stück Europa zu erobern, wie z.B. in Österreich arbeitete UPS mit der Gesellschaft Star Air Parcel Service zusammen. Anfang der neunziger Jahre begann durch den langsamen Aufkauf der verschiedenen Servicepartner die zweite Welle der Expansion in Europa. Im Jahre 2005 agiert der Konzern nur in seinem eigenen Netzwerk und besitzt Flächendeckung in Europa.

Wie jedes Unternehmen musste UPS in Europa ihr Lehrgeld bezahlen. Durch den Ausbau der „Domestic – Aktivitäten“ in den wichtigsten europäischen Märkten hat das Unternehmen die Wende geschafft. Jedoch auch die Umorientierung in Richtung der Bedürfnisse der Kunden bezüglich Flexibilität im Servicebereich und Preisgestaltung hat den Konzern auf die richtige Spur in Europa gelenkt.¹⁷⁷ Mitte der neunziger Jahre hat der amerikanische Konzern den europäischen Markt gewinnbringend reorganisiert, zum Beispiel wurde im Jahre 1996 ein neues Serviceangebot eingeführt, welches eine einheitliche Produktpalette, Versanddokumente und ein einheitliches Abrechnungssystem beinhaltet.¹⁷⁸ Der Konzern United Parcel Service bedient nach 97 Jahren über 200 Länder und Regionen rund um die Welt und stellte im Jahre 2003 die elfgrößte Fluglinie der Welt dar.¹⁷⁹

• **Nationale Unternehmens- und Netzwerkentwicklung**

Der österreichische Markt wurde ab dem 15. September 1986 durch den Kooperationspartner Star Air Parcel Service Speditionsgesellschaft mbH bedient. In den Anfangsjahren war Österreich auf Grund des geringeren Sendungsaufkommens durch das Charterunternehmen Alpenair Gesellschaft mbH über die Air Hubs Wien und Linz mit dem Europa Hub in Köln verbunden.¹⁸⁰ Im Zuge der zweiten Expansionsstufe der UPS Gruppe in Europa hat das Transport- und Logistikunternehmen am 1. April 1992 die Firma Star Air Parcel Service, eine bisherige Tochter des Unternehmens Gebrüder Weiss, erworben.¹⁸¹ Ein Jahr später trat das Unternehmen in Österreich erstmalig unter dem Namen United Parcel Service Speditionsgesellschaft m.b.H. auf¹⁸² und bedient die Flugbrücke zwischen Wien und dem Europahub Köln seit Oktober

¹⁷⁵ Vgl. UPS (2004a), o. S.

¹⁷⁶ UPS (2004a), o. S.

¹⁷⁷ Vgl. o.V. (1993d), S. 15

¹⁷⁸ Vgl. UPS (2004a), o. S.

¹⁷⁹ Vgl. o.V. (2003d), S.12

¹⁸⁰ Vgl. o.V. (1988c), S. 22

¹⁸¹ Vgl. o.V. (1992d), S. 17

¹⁸² Vgl. UPS (2004c), o. S.

1993 mit der eigenen Flugzeugflotte. Dieser Schritt ist vorgenommen worden, da das Frachtaufkommen in den Folgen seit dem Markteintritt in Österreich rasch gewachsen ist.¹⁸³

United Parcel Service ist weltweit berühmt für sein „Browning“, d.h. rund um die Welt verbinden die Menschen UPS mit pullman – braunen Fahrzeugen und braunen Uniformen. Diese Farbe hebt das Unternehmen gegenüber anderen Mitbewerbern deutlich hervor. DHL erkannte diese Wirkung und versucht nun auch durch ihre „gelbrote“ Kombination denselben Effekt zu schaffen. In Österreich begann dieser „Browning“ Vorgang im Jahre 1994, ab diesem Zeitpunkt agierten alle Subunternehmen und das eigene Unternehmen unter der einheitlichen Corporate Identity.

Um nicht nur im B2B – Markt tätig zu sein und auch für andere Konsumentengruppen offen zu sein, eröffnete UPS im Dezember 1997 den ersten UPS Express Counter in Wien, der als Annahmestelle von Sendungen diente. Sechs Jahre später im Dezember 2003 wurde der UPS Express Counter jedoch wieder geschlossen und durch die 20 österreichischen MBE (Mail Boxes Etc.) Niederlassungen ersetzt.¹⁸⁴ „Für B2B und das Small Customer Segment bietet die Zusammenarbeit mit MBE eine großartige Möglichkeit die Präsenz von UPS zu erweitern, indem die MBE Shops auch als Drop off Locations für UPS dienen.“¹⁸⁵ MBE ist bis ins Jahr 2001 der weltweit größte Franchisegeber von unabhängig geführten Geschäfts-, Kommunikations- und Versandzentren gewesen und wurde in diesem Jahr von UPS übernommen.¹⁸⁶

United Parcel Service Speditionsgesellschaft mbH stellt ein 100-prozentiges Tochterunternehmen des UPS – Konzerns dar. Ähnlich wie andere weltweittätige Konzerne hat UPS den Markt in vier Regionen (Europe Region, North America Region, Asia Pacific Region und Americas Region) eingeteilt, wobei Österreich in die Rubrik „Europe Region“ hineinfällt. Des Weiteren unterscheidet das Unternehmen in diesen Regionen zwischen verschiedenen Districts, seit dem Jahre 2005 gehört Österreich zum North District in Europa.¹⁸⁷

• Produktgestaltung

Ähnlich wie bei anderen internationalen KEP – Anbietern hat UPS sich in seinen Anfangsjahren in Österreich auf das Import– und Exportgeschäft fokussiert. Erst Mitte der neunziger Jahre ist ein innerösterreichischer Service eingeführt worden.¹⁸⁸ In den Jahren seit dem Markteintritt von UPS in Europa sind zusätzlich zu Standardprodukten vermehrt europaspezifische Dienstleistungen auf den Markt gebracht worden, wie z.B. im Jahre 1993 der europaweite Oberflächen-Haus-Haus-Dienst (groundservice)

¹⁸³ Vgl. o.V. (1993e), S. 11

¹⁸⁴ Vgl. UPS (2005a), S. 1, 3 u. 5

¹⁸⁵ Dobesberger (2005), o. S.

¹⁸⁶ Vgl. UPS (2005a), S. 3

¹⁸⁷ Vgl. UPS (2005b), S. 4; Dobesberger (2005), o. S.

¹⁸⁸ Vgl. o.V. (1992d), S. 17

namens „Euro Expedited Service“, welcher sich vom Air – Service durch größere Sendungseinheiten und durch die Länge der Laufzeiten unterscheidet. Wobei hier anzumerken ist, dass Österreich im Rahmen dieses Ground – Services über den Hub in Linz mit Nürnberg per Lkw verbunden ist.¹⁸⁹ „Im Zuge eines umfangreichen Ausbaus seiner Serviceleistungen bietet UPS in Österreich für die Zustellung von Express-Sendungen eine „Geld-zurück-Garantie“ für nicht termingerechte Lieferungen“ bereits seit Mitte der neunziger Jahre an.¹⁹⁰

Da in der KEP – Branche in den letzten Jahren der Trend von immer kürzeren Laufzeiten immer stärker geworden ist, musste auch United Parcel Service ihr Angebot an dieser Entwicklung anpassen, wie z.B. im Jahre 2000, als UPS das Produkt Express Saver auf den Markt gebracht hat, welches „eine garantierte Zustellung bis 12:00 Uhr mittags am nächsten Arbeitstag in den wichtigsten Wirtschaftszentren der EU garantiert“.¹⁹¹ Im Jahre 2005 bietet der Konzern neben seinen klassischen Dienstleistungen im Paket- und Expressmarkt auch Dienstleistung zur Unterstützungen von Supply Chain Lösungen an, sowie an die Kundenbedürfnisse angepasste Zusatzleistungen.¹⁹²

- **Value - added Services**

Der Trend des „gläsernen Unternehmens“, der besonders stark am KEP – Markt ausgeprägt ist, ist auch bei UPS nicht spurlos vorüber gegangen. Wie bei anderen Mitbewerbern gehört heutzutage Tracking & Tracing zu jenen Dienstleistungen bei UPS, die ein KEP – Anbieter den Kunden bieten muss, um „up-to-date“ zu sein. Im Jahre 1996 führt UPS ein elektronisches Zustellverzeichnis namens DIAD (Delivery Information Acquisition Device) ein. Es wurden alle Zustellfahrzeuge mit diesen Geräten ausgestattet, um den Kunden die Zustellinformationen wie Empfängerunterschrift möglichst schnell zur Verfügung zu stellen. Vor dieser Einführung arbeitete das Unternehmen mit Zustellverzeichnissen auf Papierbasis.

Neben der Modernisierung der Datensammlung hat UPS die Schnittstelle zwischen Unternehmen und Kunden durch das Internet ständig verbessert. In Österreich UPS erst ab 1997 mit einer länderspezifischen Internetseite, welche die Sendungsverfolgbarkeit erleichtert hat, aufgetreten. Bis zu jenem Jahr ist die Dienstleistung Tracking & Tracing telefonisch abgewickelt worden. Über die folgenden Jahre wurde der Internetauftritt des Konzerns immer stärker ausgebaut, z.B. ist es für Kunden seit März 2001 möglich den Versand und die Erstellung der Dokumentation über das Internet abzuwickeln.¹⁹³

¹⁸⁹ Vgl. o.V. (1993d), S. 15 u. 16

¹⁹⁰ Vgl. UPS (2005a), S. 2

¹⁹¹ UPS (2005a), S. 3

¹⁹² Vgl. UPS (2004b), o. S.

¹⁹³ Vgl. UPS (2005a), S. 2 u. 3

3.2.6. TNT Express Austria GmbH

Der heutige Konzern TNT Post Group (TPG) bzw. TNT N.V. hat sich durch eine Vielzahl von Zusammenschlüssen von verschiedenen Unternehmen entwickelt. Die Übernahme von TNT Express Worldwide durch die niederländische Post „Royal PTT Nederland NV“ Ende 1996 ist einer der wichtigsten Meilensteine in der Konzerngeschichte von TPG gewesen.

- **Internationale Unternehmens- und Netzwerkentwicklung**

Das Transportunternehmen TNT Thomas Nationwide Transport wurde im Jahre 1946 in Sydney/Australien von Ken Thomas gegründet.¹⁹⁴ Innerhalb von wenigen Jahrzehnten hat sich dieses Unternehmen von einem Kleinstbetrieb zu einem weltweittätigen Konzern entwickelt. Diese rasche Entwicklung beruht auf verschiedene Übernahmen und Investmentbeteiligung an anderen Unternehmen¹⁹⁵, wie z.B. die Übernahme des australischen Transportunternehmens Ipec und der Firma Skypak im Jahre 1984 oder durch die Akquisition von XP Express Parcels im Jahre 1996. Über die Jahre hat sich die Firmenbezeichnung des Unternehmens auf Grund verschiedener Entwicklungen verändert, wie z. B. agierte die Gesellschaft in Europa ab 1989 nicht mehr unter dem Firmennamen TNT Ipec, sondern verwendete den Firmenwortlaut TNT Express Europe. Diese Bezeichnung wurde wiederum im Jahre 1991 auf TNT Express Worldwilde geändert,¹⁹⁶ aber hinter all diesen Namensänderungen stehen auch Veränderungen in der Organisationsstruktur.

Ein weiterer Meilenstein in der Geschichte von TNT, war der Zusammenschluss von TNT Express Europe, TNT Skypak, TNT Mailfast und von Teilgeschäftsbereichen der niederländischen, französischen, deutschen, kanadischen und schwedischen Post zu GD Express Worldwilde (GDEW) im Jahre 1992, als TNT mit einem Aktienanteil von 50 Prozent beteiligt war. Mit diesem Zusammenschluss hat TNT und die niederländischen Post den Grundstein für eine langjährige Partnerschaft bzw. für den Zusammenschluss der Firmen geschaffen.¹⁹⁷

Im Jahre 1998 wurde eine neue Corporate Identity für die ehemaligen Unternehmen TNT Ltd., TNT Express, Mailfast, InterPost, Caxton, PPIC und TNT Logistics eingeführt. Diese sieben Unternehmen, die unter dem TPG – Dach zusammengefasst wurden, sind ab jenem Jahr einheitlich unter dem Markennamen TNT aufgetreten.¹⁹⁸

Parallel zu TNT Express Worlwide hat sich die niederländische Post auf eine rasante Weise über die Jahre verändert, ein entscheidendes Ereignis in der jüngeren Geschichte der ehemaligen verstaatlichten niederländischen Postgesellschaft, war die Privatisierung des Betriebes im Jahre 1989. Auch die niederländische Post hat über die

¹⁹⁴ Vgl. TNT Express Austria GmbH (2005a), in: <http://www.tnt.com>

¹⁹⁵ Vgl. TNT N.V. (2005a), in: <http://group.tnt.com>

¹⁹⁶ Vgl. TNT Express Austria GmbH (2005a), in: <http://www.tnt.com>

¹⁹⁷ Vgl. TNT N.V. (2005a), in <http://group.tnt.com>

¹⁹⁸ Vgl. Horvath (1998d), S. 1

Jahre ihre Firmenbezeichnung des Öfteren gewechselt, wie z.B. im Jahre 2002, als der Geschäftsbereich der TNT Post Group rund um den Briefverkehr von Royal PTT Nederland N.V. Royal TPG Post unbenannt worden ist.¹⁹⁹ „Seit dem 8. April 2005 firmiert die Gesellschaft unter der global einheitlichen Marke TNT und wird auch so an den Börsen gelistet.“²⁰⁰ Im Jahre 2005 besteht der Konzern TPG aus vier Kerngeschäften: TNT Express, TNT Logistics, TNT Mail and Royal TNT post.²⁰¹

- **Nationale Unternehmens- und Netzwerkentwicklung**

TNT Express Austria ist eine eigenständige Gesellschaft. Die Beziehung zwischen dem Mutterunternehmen und TNT Express Austria kann mit dem Schlagwort „Best practice“ am besten umschrieben werden. Einerseits gibt es vom Mutterunternehmen bestimmte Vorgaben bezüglich verschiedener Bereiche des Unternehmens, wie z.B. Produktangebot, aber andererseits wird dem Betrieb die Freiheit gegeben, um auf jeweilige Marktgegebenheiten für den Konzern gewinnbringend zu agieren,²⁰² wie z.B. die Einführung des Crossborder – Expressverkehrs „Servus Österreich“ im Jahre 2001.²⁰³ TNT Express Austria ist Teil der Expressdivision des TPG Konzerns, der wiederum in „business units“ unterteilt wird. Österreich und 45 weitere Länder werden in der „international business unit“ zusammengefasst, aber große Länder wie Frankreich oder Deutschland bilden ihre eigene „business units“. Österreich stellt innerhalb dieser „business unit“ wiederum eine Besonderheit dar, da es zu den fünf „direct reporting countries“ gehört. Das bedeutet, dass TNT Express Austria gegenüber dem „managing director“ der „international business unit“ direkt verantwortlich ist und nicht wie andere Länder in Gruppenorganisation zusammengefasst ist.²⁰⁴

TNT ist seit über 20 Jahren in Österreich tätig. Im Jahre 1983 gründete das damalige australische Expressunternehmen Ipec in Österreich die erste Niederlassung, welche sich auf den Transport von Paketen und Frachtgütern spezialisiert hat. Aber bereits 1984 wurde die junge Organisation von TNT übernommen. Sie wurde im selben Jahr mit dem Schwesterunternehmen Skypac fusioniert, welches sich auf die Versendung von kleineren Paketen und Dokumentensendungen spezialisiert hatte. Der österreichische Markt wurde schon damals durch die ersten Niederlassungen in Wien und in Linz und verschiedener Partnergesellschaften flächendeckend. In den Folgejahren sind auf Grund des erhöhten Sendungsaufkommens in verschiedenen Teilen Österreichs weitere Standorte dazu gekommen, wie z.B. Graz oder Innsbruck. Dieser Netzaufbau innerhalb Österreichs fand bereits in den Anfangsjahren bzw. in den achtziger Jahren, statt.²⁰⁵ Seit der Entstehung der verschiedenen Niederlassungen mussten verschiedene Modernisierungsmaßnahmen bzw. Standortverlegungen auf Grund technischer und wirtschaftlicher Entwicklungen durchgeführt werden. Im Jahre

¹⁹⁹ Vgl. TNT N.V. (2005a), in: <http://group.tnt.com>

²⁰⁰ TNT Express Austria GmbH (2005a), in: <http://www.tnt.com>

²⁰¹ Vgl. TNT N.V. (2005b), in: <http://group.tnt.com>

²⁰² Vgl. Fachgespräch Herr Neuwirth (2005)

²⁰³ Vgl. o.V. (2002e), S. 3

²⁰⁴ Vgl. Fachgespräch Herr Neuwirth (2005)

²⁰⁵ Vgl. Fachgespräch Herr Steiner (2005)

2002 zum Beispiel wurde der Firmensitz am Gelände des Wiener Flughafens neu errichtet und im Jahre 2004 wurde die Niederlassung von Linz nach St. Florian verlegt.²⁰⁶

Ab 12. September 1988 wurde das nationale Netzwerk von TNT Austria durch eine Direktflugverbindung von Linz mit dem europäischen Netz aufgewertet. Bis zu diesem Zeitpunkt war das Unternehmen mittels Lkw an den europäischen TNT – Hub in Nürnberg verbunden. Dies hat zu einer Verbesserung der Qualität bzw. der Laufzeiten geführt.²⁰⁷ Fünf Jahre später, im Jahre 1993, wurde in Wien ein zweiter Luftfrachthub eröffnet, der ab dem 13. April das Importgeschäft des Luftfrachthubs Linz übernommen hat.²⁰⁸ Heute, im Jahre 2005, befinden sich die Hauptluftfrachthubs in Linz und in Graz und bis zu einem bestimmten Grad auch in Wien.²⁰⁹

• Produktgestaltung

TNT Express Austria bietet dem Kunden in Österreich eine breite Palette von verschiedensten Dienstleistungen an und hat sich über die Jahre auf grenzüberschreitende Time-Sensitive-Transporte spezialisiert.²¹⁰ Auf Grund technischer und wirtschaftlicher Gegebenheiten konnte das Unternehmen nicht von Beginn an alle Dienste anbieten, denn der Markt für diese Art von Produkten wurde erst in den achtziger Jahren in Österreich langsam erschaffen. In dieser Zeit haben die Unternehmen in TNT Express eine Art von „Feuerwehr“ gesehen, die erst dann in Einsatz kam, wenn etwas schief ging. Heutzutage werden Expressdienstleister wie TNT Express Austria immer mehr in die Logistikketten verschiedener Unternehmen eingebunden.²¹¹ Der KEP – Markt fordert bezüglich verschiedener Sendungsgrößen eine Vielzahl von verschiedenen Dienstleistungen um eine rationale und wirtschaftliche Distribution zu ermöglichen, TNT Express Austria stellt hier keine Ausnahme dar. TNT Express Austria bietet in den verschiedensten Teilbereichen des Marktes ihre Dienste an. Wie aus der Abbildung 9 hervorgeht, liegt der Schwerpunkt des Unternehmens aber im Frachtgutbereich (Sendungen über 50 kg).

²⁰⁶ Vgl. TNT Express Austria GmbH (2005a), in: <http://www.tnt.com>

²⁰⁷ Vgl. o.V. (1988e), S.15

²⁰⁸ Vgl. o.V. (1993f), S. 14

²⁰⁹ Vgl. Fachgespräch Herr Steiner (2005)

²¹⁰ Vgl. Horvath (1997c), S. 4

²¹¹ Vgl. Fachgespräch Herr Steiner (2005)

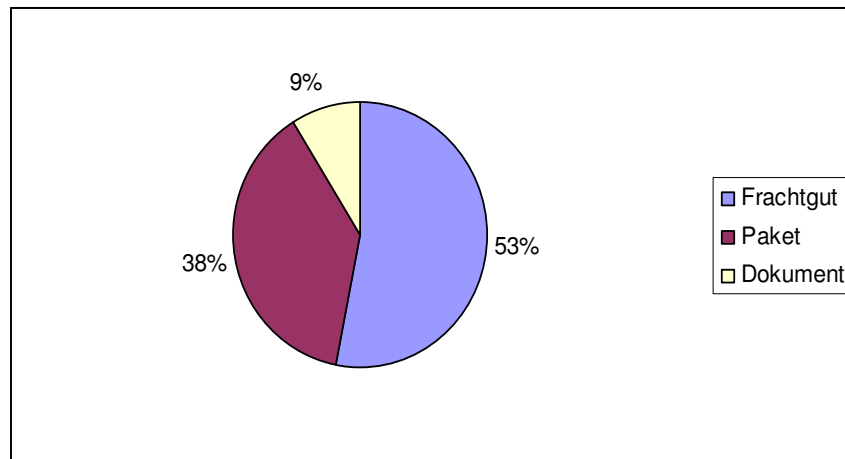


Abbildung 9: Verhältnis der Geschäftsbereiche von TNT Express Austria im Jahre 2003²¹²

TNT Austria hat wie andere Integratoren am Beginn ihrer Laufbahn in Österreich keine nationalen Dienstleistungen angeboten, sondern sich auf den Import und Export spezialisiert. Erst im Jahre 1998 wurde mit der Einführung des „Austria Express“ ein nationaler Express Service ins Leben gerufen.²¹³ TNT hat sich über die Jahre auf grenzüberschreitende „Time – Sensitive“ Transporte spezialisiert. Im Jahre 1997 wurde zum Beispiel das „Import – service“ Produkt eingeführt, welches der Industrie und dem Handel die Möglichkeit geboten hat, alle Tätigkeiten rund um den Import von Waren an TNT zu übergeben.²¹⁴ TNT Express Austria hat aber auch eine Pionierrolle bei den „Crossborder“ – Verkehren des TNT Gruppe gespielt, als sie das Crossborder - Expressprodukt „Servus Österreich“ auf den Markt gebracht haben. „Servus Österreich“ garantiert für Sendungen zwischen Österreich und Deutschland die gleichen Laufzeiten wie im jeweiligen nationalen Netzes. Das Ziel dieser neuen Dienstleistung war es, die Aufteilung in nationale und internationale Netze zu reduzieren.²¹⁵ Die in diesem Absatz beschriebenen Produkte sind einzelne Beispiele für die breite Produktpalette von TNT Express Austria, es gibt eine Vielzahl von verschiedensten Produkten wie z.B. die Dienstleistung Sameday, die erst 2001 in Österreich eingeführt worden ist.²¹⁶

- **Value - added Services**

Über die Jahre hinweg wurden die verschiedensten Dienste in Österreich eingeführt, eine wichtige Rolle hat die Informationstechnologie bei der Entwicklung und Einführung der verschiedensten Dienstleistungen gespielt. Wie jeder andere Expressdienstanbieter hat TNT Express Austria in den späten neunziger Jahren begonnen ihren Kunden verschiedenste webbasierte Dienstleistungen anzubieten, von der Sendungsabholung über Statusreports bis hin zur Auslieferungsmeldung. Im Jahre 1998 wurde z.B. die webbasierte Auftragsverteilung „Web Collection“ bei TNT Express

²¹² o.V. (2003f), S.1

²¹³ Vgl. TNT Express Austria GmbH (2005a), in: <http://www.tnt.com>

²¹⁴ Vgl. Horvath (1997d), S.5

²¹⁵ Vgl. o.V. (2002e), S. 3

²¹⁶ Vgl. o.V. (2001), S. 4

Austria eingeführt, um den Anmelde- und Abholungsprozess für die Kunden zu erleichtern.²¹⁷ Über die folgenden Jahre kamen verschiedene Dienstleistungen dazu, wie z.B. im Jahre 2001, als TNT Express Austria die Sendungsverfolgung per SMS einführte.²¹⁸

3.2.7. DHL Express Austria GmbH

Der KEP- und Logistikanbieter DHL Express Austria GmbH, so wie er sich heute dem Markt präsentiert, kann eine bewegte Geschichte, welche durch Akquisitionen und Zusammenschlüsse gekennzeichnet ist, aufweisen. Das Unternehmen stellt ein 100-prozentiges Tochterunternehmen des Konzerns Deutsche Post AG (DPAG) dar, jedoch sind in der Firma DHL Express Austria durch die vielen Übernahmen verschiedene Kulturen und Philosophien verbunden worden und das Unternehmen ist auf dem Weg, sich zu einer neuen starken Organisation in Österreich zu formieren. In diesem Kapitel sollen die verschiedenen Unternehmen und ihr Rollen in dem Entwicklungsprozess von DHL Express Austria GmbH dargestellt werden.

- **Internationale Unternehmens- und Netzwerkentwicklung**

Ein wichtiger Meilenstein auf dem Weg zur Privatisierung der deutschen Post ist im Jahre 1990, ein Jahr nach dem Mauerfall, vollzogen worden. Im Jänner jenes Jahres ist das Postreformgesetz I in Kraft getreten, welches die deutsche Bundespost in drei öffentliche Gesellschaften (Deutsche Bundespost Postdienst, Deutsche Bundespost Postbank und Deutsche Bundespost Telekom) gesplittet hat. Fünf Jahre später ist die nächste Stufe in Richtung Privatisierung der deutschen Bundespost eingetreten. Im Jahre 1995 wurde das Unternehmen in eine Aktiengesellschaft umgewandelt, jedoch der Staat Deutschland blieb vorerst der alleinige Eigentümer dieser Gesellschaft. Am 20. November 2000 ist die Deutsche Post AG an die Börse gegangen und hat anfangs 32 Prozent der Anteile am Markt platziert. Im Juli 2005 hat sich die Aktionärsstruktur des Konzerns folgendermaßen dargestellt: 44,7 Prozent waren im Besitz der Kreditanstalt für Wiederaufbau und die restlichen 55,3 Prozent waren im Streubesitz.

Wichtige Akquisitionen im Verlauf der nächsten Jahre waren z.B. im Jahre 1998 die Übernahme von Global Mail Ltd oder der Kauf von Danzas und Air Express International (AEI) im Jahre 1999. Das Unternehmen DHL, welches heute dem Express- und Logistikbereich des Konzerns ihren Namen verleiht, ist schrittweise in die Gruppe eingegliedert worden. Im Jahre 1998 bestand noch eine Minderheitsbeteiligung der Deutschen Posten AG an der Organisation, jedoch am Ende des Jahres 2002 ging DHL zu 100 Prozent in den Besitz der Unternehmensgruppe über. Neben den verschiedensten Übernahmen hat der Konzern ab 1996 versucht sein eigenes Logistiknetzwerk für die verschiedensten Produkte aufzubauen, wie z.B. im Jahre 1999

²¹⁷ Vgl. o.V. (1998a), S. 10

²¹⁸ Vgl. TNT Express Austria GmbH (2005b), in: <http://www.tnt.com>

mit dem Paketnetz Deutsche Post Euro Express.²¹⁹ Seit April 2003 firmieren die verschiedenen Tochterunternehmen bzw. Geschäftsbereiche aller Express-, Fracht und Logistiklösungen unter der Dachmarke DHL auf Grund des Bekanntheitsgrades dieser Marke. In der Abbildung 10 wird die Konzernstruktur der Deutschen Post AG dargestellt.²²⁰

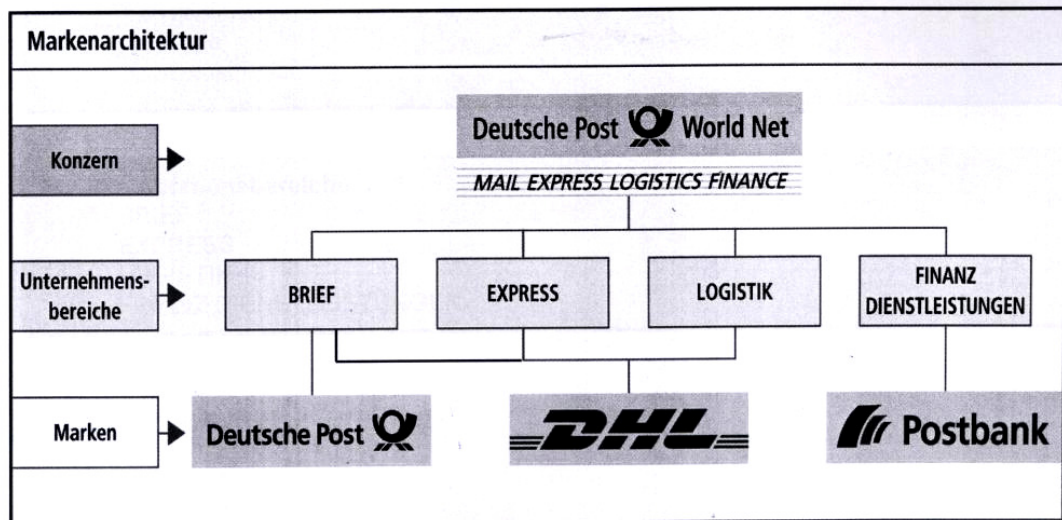


Abbildung 10: Konzernstruktur des Konzern Deutsche Post AG im Jahre 2005²²¹

Das für die heutige Konzernstruktur der Deutschen Post AG wichtige Großunternehmen DHL wurde im Jahre 1969 durch Adrian Dalsey, Larry Hillblom und Robert Lynn in San Francisco/Kalifornien gegründet.²²² In den ersten zehn Jahren ist das Unternehmen hauptsächlich im Bereich des Dokumentenversandes tätig gewesen, ab dem Jahre 1979 ist die Produktpalette um den Paketversand erweitert worden.²²³ Über die Jahre hinweg ist das Dienstleistungsangebot der Organisation immer stärker gewachsen, z.B. ab den neunziger Jahren hat sich das Unternehmen vermehrt auf die verschiedene Logistiklösungen fokussiert und zählt heute zu den Top – Expressdienstunternehmen im Luftverkehr weltweit.²²⁴

In den siebziger Jahren die Gruppe begonnen, auch auf dem alten Kontinent Europa tätig zu werden und ihr Netzwerk aufzubauen, wie z.B. im Jahre 1974 in England, als die erste Niederlassung in Europa gegründet wurde oder im Jahre 1977 durch die Gründung einer Niederlassung in Deutschland.²²⁵ Um diese Expansionsstrategie innerhalb Europas zu verstärken, wurde im Jahre 1993 die Kapazität des Europa-Hubs in Brüssel durch die Akquisition des europäischen Sortierzentrums von Federal Express verdoppelt. Mit dieser Übernahme hat DHL versucht seine Qualität und

²¹⁹ Vgl. Deutsche Post AG (2005), S. 3

²²⁰ Vgl. DHL Österreich (2005), S. 2

²²¹ Deutsche Post World Net (2005), S. 7

²²² Das Kürzel DHL steht für die Anfangsbuchstaben der Nachnamen der Gründungsväter dieser Organisation.

²²³ Vgl. DHL USA (2005), in: <http://www.dhl-usa.com>

²²⁴ Vgl. Horvath (1998e), S. 4

²²⁵ Vgl. DHL USA (2005), in: <http://www.dhl-usa.com>

Leistung in Europa auszubauen, um die stetig wachsenden Kundenwünsche in den nächsten Jahren verstärkt abdecken zu können.²²⁶

Die DHL Unternehmensgruppe ist von dem Konzern Deutsche Post AG im Jahre 2002 vollständig übernommen worden²²⁷ und dient seit April 2003 als Dachmarke für den Geschäftsbereich der Express- und Logistikdienstleistung der deutschen Post.²²⁸ Auch nach der Übernahme durch die Deutsche Post AG hat DHL seinen Expansionskurs nicht beendet, sondern setzt ihn stetig fort, wie z.B. im Jahre 2004, als DHL sein Netzwerk in den Vereinigten Staaten weiter ausgebaut bzw. stärker verdichtet hat, um eine bessere Flächenabdeckung innerhalb des amerikanischen Marktes zu schaffen. Heutzutage ist die Organisation in über 220 Ländern und Regionen rund um den Erdball tätig.²²⁹

• **Nationale Unternehmens- und Netzwerkentwicklung**

DHL trat im Jahre 1980 zum ersten Mal auf dem österreichischen Markt auf. In den ersten acht Jahren nach der Gründung konnte DHL seine Präsenz innerhalb Österreichs sehr stark verstärken, sodass bereits 1988 über 100 Mitarbeiter von anfänglich zwei Mitarbeitern den Markt betreuen mussten.²³⁰ Im Jahre 2005 ist die Mitarbeiteranzahl auf 1500 Mitarbeiter, die von 30 Standorten aus den österreichischen Markt betreuen, angewachsen.²³¹ Bereits im Jahre 1988 hat das Transport- und Logistikunternehmen neben den klassischen Dienstleistungen des weltweiten Expressdienstes für Pakete und Frachtgüter, auch den nationalen Markt bedient.²³² Im Vergleich zu anderen internationalen Integratoren, die sich bis zum heutigen Tag rein auf den Import und Export der Sendungen beschränken. Per 01. Dezember 2004 ist das neue Unternehmen DHL Express (Austria) GmbH mit Hauptsitz in Guntramsdorf ins Leben gerufen worden, unter diesem Dach wurden die verschiedenen Tochterunternehmen der Deutschen Post AG vereint, wie Trans – o – flex, Deutsche Post Euro Express oder Danzas.²³³ Im Jahre 2005 ist der Rebranding – Prozess der Unternehmensgruppe in Österreich abgeschlossen worden.²³⁴

Das im Herbst 1987 in Brunn am Gebirge gegründete Unternehmen Trans – o – flex war eine 100-prozentige Tochtergesellschaft der deutschen Trans – o – flex mit Hauptsitz in Wellheim, welche im Jahre 1971 ins Leben gerufen worden ist.²³⁵ Das Unternehmen hat sich im Gegensatz zu anderen Paketdienstleistern und Integratoren nicht nur auf Kleinstsendungen bzw. Pakete spezialisiert. Ihr Leistungsspektrum hatte auch die verschiedensten Dienstleistungen im Bereich der Distribution von sperrigen

²²⁶ Vgl. o.V. (1993g), S. 14

²²⁷ Vgl. Deutsche Post AG (2005), S. 3

²²⁸ Vgl. o.V. (2004a), S. 7

²²⁹ Vgl. DHL USA (2005), in: <http://www.dhl-usa.com>

²³⁰ Vgl. o.V. (1988f), S. 18

²³¹ Vgl. DHL Express Austria GmbH (2005), in: <http://www.dhl.at>

²³² Vgl. o.V. (1988f), S. 18

²³³ Vgl. Horvath (2005), S. 6 u. 7

²³⁴ Vgl. Fachgespräch Frau Schwarzbach – Ronner (2005)

²³⁵ Vgl. o.V. (1989c), S. 29

Gütern und palettierten Frachtgütern aufgewiesen. Trans – o – flex Österreich hat sich wie viele andere KEP – Anbieter auf den B2B – Markt in Österreich spezialisiert und hat seine Dienste nicht an Privatkunden angeboten.²³⁶ „Im Gegensatz zu den Paketdiensten bedient[e] trans – o – flex nur Stammkunden.“²³⁷

In den Jahren nach der Gründung konnte das Schnelllieferdienstleistungsunternehmen durchschnittliche Wachstumsraten zwischen 15 und 20 Prozent pro Jahr aufweisen, z.B. konnte das Unternehmen ihren Umsatz im Jahre 1994 im Vergleich zu 1993 um 17 Prozent steigern.²³⁸ Mitte der neunziger Jahre der Hauptsitz des Unternehmens von Brunn am Gebirge nach Guntramsdorf bei Wien verlegt, wo noch heute die Nachfolgeorganisation DHL Express Austria GmbH ihren Hauptsitz besitzt.²³⁹

Im Jahre 1993 hat die Unternehmensgruppe trans – o – flex unter der Bezeichnung „eurodis“ ein europäisches Distributionsnetz eingeführt, welches fast den gesamten europäischen Raum abdeckt. Dies ermöglichte dem österreichischen Tochterunternehmen Sendungen in fast alle mitteleuropäischen Städten binnen 24 Stunden und entlegene Zielorte binnen 72 Stunden zu bedienen.²⁴⁰ Im Juli 1997 ist durch die Beteiligung von 24,8 Prozent der Unternehmensgruppe Deutsche Post AG an der Muttergesellschaft Trans – o – flex AG der erste Schritt in Richtung der heutigen Eingliederung des Unternehmens in der Konzernstruktur der Deutschen Post AG erfolgt.²⁴¹ Die österreichische Tochtergesellschaft trans – o – flex wurde durch die deutsche Post im Jahre 2000 übernommen.²⁴² Die Unternehmensgruppe hatte geplant trans – o – flex komplett zu übernehmen, es ist jedoch zu Problemen bezüglich des Wettbewerbsrechts in Deutschland gekommen.²⁴³

Ein weiterer Schritt auf dem Weg zum Ausbau eines flächendeckenden Netzwerkes in Österreich erfolgte im Jahre 2002. Am 01. März 2002 wurde der Schnelllieferdienst trans – o – flex mit dem Unternehmen IPP Paketbeförderung GmbH – Quickstep, einer 100-prozentigen Tochtergesellschaft der Unternehmensgruppe Deutsche Post AG, unter dem Namen trans – o – flex fusioniert. Jedoch traten diese beiden Unternehmen am Markt unter dem gemeinsamen Markennamen „Deutsche Post Euro Express“ auf. „Bei der Fusion wurden eine Reihe von Synergiepotenzialen ausgeschöpft, vor allem durch die Zusammenlegung von Depots und Zustellbezirken.“²⁴⁴ Seit dem Jahr 2004 tritt das Unternehmen nicht mehr unter ihrem Namen trans – o – flex auf, sondern ist ein Teil der DHL Express Austria GmbH, eines 100-prozentigen Tochterunternehmens der Deutschen Post AG, geworden.²⁴⁵

²³⁶ Vgl. Horvath (1995a), S. 4

²³⁷ Horvath (1997e), S. 6

²³⁸ Vgl. Horvath (1997e), S. 6; Horvath (1995a), S. 4

²³⁹ Vgl. Horvath (1996b), S. 4

²⁴⁰ Vgl. Horvath (1995a), S. 4

²⁴¹ Vgl. Horvath (1997e), S. 6

²⁴² Vgl. o.V. (2002f), S. 6

²⁴³ Vgl. Fachgespräch Frau Schwarzbach – Ronner (2005)

²⁴⁴ Vgl. o.V. (2002f), S. 6

²⁴⁵ Vgl. Horvath (2005), S. 6

Das jüngste Unternehmen aus der Reihe der verschiedensten Organisationen, die heute unter DHL Express Austria GmbH agieren, ist die Firma IPP Paketbeförderung GmbH, welches unter dem Markennamen „quickstep“ am österreichischen Markt tätig war. Erst im Jahre 1997 bzw. am 01. Juli 1997 wurde das Unternehmen IPP Paketbeförderung GmbH mit ihrem Franchising – Transportservicenetzes in Österreich tätig. Dieser Paketdienstleister, der sich wie die meisten anderen privaten Paketdienstleister auf den B2B – Markt spezialisiert hat, wurde von der Deutschen Post AG gegründet und stellte eine 100-prozentige Tochtergesellschaft dieser Unternehmensgruppe dar.²⁴⁶

Gründe für die Erschaffung eines eigenen Paketdienstes außerhalb des deutschen Heimatmarktes lag für den Konzern Deutsche Post AG darin, dass der europäische Markt immer stärker zusammengewachsen war und das Unternehmen wollte sich nicht gegen diesen Trend stellen. Österreich war der erste Auslandsmarkt der Deutschen Post AG. Die Gründe dafür lagen in den engen wirtschaftlichen Beziehungen zwischen diesen zwei Ländern.²⁴⁷

Obwohl die am Markt bereits tätigen Mitbewerber dem Neueinsteiger wenige Chancen gaben, konnte „quickstep“ den Mitbewerbern bereits im Jahre 1998 das Gegenteil beweisen. Im Kalenderjahr 1998 wurden bereits 2,5 Millionen Pakete ausgeliefert, was einem Marktanteil von ca. 3 Prozent im Geschäftsbereich der B2B – Paketzustelldienste entsprach. Das Erfolgskonzept bestand neben einer sehr intensiven Vorbereitungsphase und aus einem starken PR – Auftreten in Österreich. Jedoch ist an dieser Stelle auch das aktive Call Center, auf welches die Geschäftsleitung besonders stolz gewesen ist, zu erwähnen, welches die alleinige Ansprechstelle für die Kunden in ganz Österreich darstellte.²⁴⁸

Die Firma IPP Paketbeförderung GmbH den österreichischen Markt durch Kooperationen mit neun mittelständischen, regionalen Kooperationen abgedeckt. Zu diesen Kooperationspartner gehörten folgende Transportunternehmen: Johann Weiss Logistik GmbH (NÖ – Süd u. Burgenland), Röhler Paketlogistik GmbH (Wien u. NÖ – Nord), Paketbeförderung St. Pölten GmbH (NÖ – West), Christoph Jöbstl Paketservice GmbH (Steiermark), Hangartner Paketdienst GmbH (Kärnten), G. Englmayer Paketbeförderung GmbH (Oberösterreich u. Steiermark – Nord), Paketbeförderung Salzburg GmbH (Salzburg), PBD – Paketbeförderungsdienst GmbH (Tirol) und Easy Paketservice GmbH & Co KG (Vorarlberg).²⁴⁹ Anfangs haben die verschiedenen Kooperationspartner unter der Marke „quickstep“ einen Paketdienst für Großfirmen, Gewerbetreibenden und Freiberufler für den österreichischen und deutschen Markt angeboten, aber ab dem Jahre 1998 ist das Netzwerk unter der Bezeichnung „Europack“ auf 18 europäische Länder ausgedehnt worden.²⁵⁰ Seit Jänner 2000 ist IPP Paketbeförderung GmbH nicht mehr unter der Marke „quickstep“ aufgetreten, sondern

²⁴⁶ Vgl. Horvath (1997f), S. 4

²⁴⁷ Vgl. Horvath (1997g), S. 3

²⁴⁸ Vgl. Horvath (1998f), S. 2, o.V. (1999c), S. 4

²⁴⁹ Vgl. Horvath (1997f), S. 4

²⁵⁰ Vgl. Horvath (1997g), S. 3; Horvath (1998f), S. 2

agierte seit diesem Zeitpunkt unter der Dachmarke „Deutsche Post – Euro Express“. Die Konzernleitung der deutschen Post hat sich für den Markenwechsel entschieden. Einerseits hat sich die Unternehmensgruppe in diesem Zeitraum durch eine intensive Akquisitionspolitik verändert und andererseits sahen sie für die Zukunft der Deutschen Post AG wesentliche Vorteile durch eine gemeinsame europäische Marke.²⁵¹ Die IPP Paketbeförderung GmbH ist mit trans – o – flex am 1. März 2002 fusioniert worden und agierte nach der Verschmelzung unter dem Namen „Deutsche Post Euro Express“ am österreichischen Markt.²⁵²

Da sich diese Diplomarbeit auf den österreichischen KEP – Markt bezieht, wurde in diesem Kapitel bewusst das Unternehmen Danzas nicht näher dargestellt, obwohl es eine sehr wichtige Rolle in der Unternehmensgruppe der Deutschen Post AG spielt. Der Grund liegt darin, dass diese Organisation nicht den KEP – Markt bedient, sondern in anderen Geschäftsbereichen unter dem Firmenmantel DHL Logistics Austria GmbH in Österreich tätig ist.²⁵³ Grundsätzlich ist zu sagen, dass es der Unternehmensgruppe rund um die deutsche Post gelungen ist das Prinzip des „One – Stop – Shoppings“ durch die Bündelung der unterschiedlichen Produktpaletten von Dokumentenversand über Expresssendungen, Luft- und Seefracht, Stückgut bis hin zu individuellen Logistiklösungen am österreichischen Markt einzuführen. Die Markenintegration wurde mit Ende 2005 abgeschlossen. Der Integrationsprozess hat sich in mehrere Stufen unterteilt, vom Branding, über Zusammenlegung von Standorten, Vereinheitlichung von Abläufen bis hin zu harmonisierten Produkten. Durch die verschiedenen Reorganisationsmaßnahmen hat die österreichische Tochter der deutschen Post versucht, die Schnittstellen zwischen den verschiedenen Systemen zu reduzieren und eine einheitliche Firma zubilden.²⁵⁴ Im Jahre 2005 ist die Deutsche Post World Net durch drei Gesellschaften (DHL Express, DHL Logistics und DHL Global Mail) mit fünf Produktgruppen (DHL Express, DHL Freight, DHL Danzas Air & Ocean, DHL Solutions und DHL Globalmail) in Österreich vertreten und hat im Jahre 2004 mehr als 16 Millionen Sendungen und über 750.000 Tonnen Fracht befördert.²⁵⁵

²⁵¹ Vgl. o.V. (1999d), S. 4

²⁵² Vgl. o.V. (2002f), S. 6

²⁵³ Vgl. DHL Österreich (2005), S. 5

²⁵⁴ Vgl. o.V. (2004a), S. 7

²⁵⁵ Vgl. DHL Österreich (2005), S. 5 u. 6

3.2.8. Federal Express GmbH – Austria

Der amerikanische Expressdienstleister „Federal Express“ ist erst seit dem Jahre 2004 am österreichischen Markt durch eine eigene Niederlassung vertreten. Dieses Kapitel befasst sich mit der historischen Entwicklung des Unternehmens und im Besonderen mit der Unternehmensgeschichte innerhalb Österreichs.

- **Internationale Unternehmens- und Netzwerkentwicklung**

Der seit dem Jahr 2000 unter der Dachmarke „FedEx“ agierende Konzern FedEx Corporation,²⁵⁶ hat am 17. April 1973 in Memphis/ Tennessee seine Tätigkeiten in Form eines Expressdienstleisters aufgenommen und sich in seinen Anfangsjahren auf die Übernacht- Zustellung von Paketen und Dokument in den USA spezialisiert.²⁵⁷ Heute besteht die Gruppe aus sechs verschiedenen Produktfamilien, die als selbstständige Unternehmen am Markt tätig sind (FedEx Express, FedEx Ground, FedEx Freight, FedEx Custom Critical, FedEx Trade Networks, FedEx Services). Diese Produktfamilien entstammen aus verschiedenen Unternehmen, die von der Federal Express Gruppe über die Jahre hinweg in die Konzernstruktur eingegliedert worden sind.²⁵⁸

Bei der Betrachtung der Entwicklung des Unternehmens ist festzustellen, dass sich der Konzern größtenteils durch Akquisitionen von den verschiedensten Unternehmen und in den unterschiedlichsten Teilen der Welt über die letzten 32 Jahre zu seiner heutigen Größe herangewachsen ist. „Mitte der 80er Jahre leitete FedEx mit der Übernahme von Gelco International, Lex Wilkinson und Lex Systemline die internationale Expansion, insbesondere nach Europa, ein.“²⁵⁹ Ab 1985 baute FedEx sein innereuropäisches Liniennetzwerk auf, jedoch auf Grund nicht erfüllter wirtschaftlicher Erwartungen wurde Anfang der neunziger Jahre das eigene Netzwerk in Europa wieder eingestellt.²⁶⁰ Die Konzernleitung wollte sich damals vermehrt auf den US – Markt und die interkontinentalen Transporte fokussieren, wo auch heute noch der Schwerpunkt des Unternehmens liegt. Im Jahre 2005 erwirtschaftet die Gruppe 5 Prozent ihres Umsatzes in Europa.²⁶¹ Die Entscheidung, sich vom europäischen Markt abzuwenden, ist Mitte 1996 wieder revidiert worden, da der Markt neben dem Interkontinentalen auch nach einem innereuropäischen Distributionsnetzwerk gefordert hat.²⁶²

Im Jahre 1998 ist das Unternehmen Caliber System Inc. von FedEx übernommen worden und im selben Jahr wurde FDX Corporation gegründet, unter welchem die Unternehmen FedEx express, RPS, Viking Freight, Caliber Logistics, Caliber

²⁵⁶ Vgl. FedEx Corporation (2001), o.S.

²⁵⁷ Vgl. Horvath (1998c), S. 10

²⁵⁸ Vgl. FedEx Corporation (2001), o.S.

²⁵⁹ Horvath (1998c), S. 10

²⁶⁰ Vgl. Horvath (1998c), S. 10

²⁶¹ Vgl. Fachgespräch Herr Harold (2005)

²⁶² Vgl. Horvath (1998c), S. 10

Technology und Roberts Express zusammengefügt wurden. Diese verschiedenen Unternehmen sind über die Jahre umbenannt worden, wie z.B. Viking Freight wurde FedEx Freight West. Um ein gemeinsames Auftreten zu schaffen, wurde im Jahre 2000 die einheitliche Dachmarke FedEx eingeführt und das Mutterunternehmen FDX Corporation wurde auf FedEx Corporation umbenannt worden. Der Konzern hat sich für die Marke FedEx als Dachmarke auf Grund ihres weltweit hohen Bekanntheitsgrades entschieden.²⁶³

Die Übernahme der Handelskette Kinko in den USA im Jahre 2003 stellt die letzte Akquisition des Unternehmens in einer langen Reihe von Zukäufen dar.²⁶⁴ Heutzutage bietet das Unternehmen auf Grund ihrer Zukäufe eine reichhaltige Palette von verschiedenen Produkten an und bietet somit die verschiedensten Dienste des KEP – Marktes aus einer Hand an.

- **Nationale Unternehmens- und Netzwerkentwicklung**

FedEx Express hat ab dem Jahr 1984 den europäischen Raum zu erschließen begonnen, wobei anzumerken ist, dass FedEx nicht jedes Land selbst bedient hat, sondern auf Partnergesellschaften zurückgegriffen hat. Dies ist auch in Österreich geschehen. FedEx Express wurde ab 1985 durch das Unternehmen Intercontinentale Österreichische Gesellschaft für Transport- und Verkehrswesen GmbH in Österreich vertreten. Die Gesellschaft Intercontinentale agierte als General Sales Agent und die belgische Charterfluggesellschaft TIA Aviation diente als Verbindung zwischen Wien und dem damaligen europäischen Hub in Brüssel.²⁶⁵

Der Konzern reduzierte bzw. stellte den innereuropäischen Verkehr Anfang der neunziger Jahre ein und ist erst ab 1996 wieder in Europa tätig geworden. Seit 1996 ist der österreichische Markt durch den Global Service Participant (GSP) Spedition Fritz Companies Austria bedient worden und ist erstmalig unter dem eigenen Namen am Markt aufgetreten. Nach dem „relaunch“ des FedEx Netzes in Europa ist der Europa – Hub von Brüssel nach Paris verlagert worden²⁶⁶ Im Jahre 2001 verlor das Unternehmen seinen Kooperationspartner Fritz Companies an den Konzern United Parcel Service (UPS), der Fritz Companies im Jänner 2001 aufgekauft. Federal Express bediente sich im Zeitraum zwischen 2001 und dem eigenen Markteintritt im Jahre 2004 der Spedition Johann Weiss GmbH, um den österreichischen Markt abzudecken.²⁶⁷

Im Mai 2004 ist die erste Niederlassung am Flughafen Wien durch das deutsche Tochterunternehmen Federal Express Incorporation eröffnet worden. Federal Express GmbH Austria gehört zu 100 Prozent dem deutschen Unternehmen und ist mit anderen

²⁶³ Vgl. FedEx Express Europe, Middle East and Africa (2004a), S. 2

²⁶⁴ Vgl. FedEx Express Europe, Middle East and Africa (2004b), S. 4

²⁶⁵ Vgl. o.V. (1988d), S. 20

²⁶⁶ Vgl. Horvath (1998c), S. 10, Fachgespräch Herr Mag. Mayerhofer (2005)

²⁶⁷ Vgl. United Parcel service Speditionsgesellschaft mbH. (2005), S. 3

Ländern in der Division „Europe, Middle East and Africa“ (EMEA) zusammengefügt worden. Die FedEx – Region EMEA ist wiederum in vier Teilregionen unterteilt, wobei sich Österreich in der Region „Central East Europe“ befindet.²⁶⁸

Das Unternehmen hat sich für den Standort Wien entschieden, da es dadurch 33 Prozent des österreichischen Bruttoinlandsproduktes selbst bedienen kann. Die restlichen Zustellungsgebiete, die nicht im Einzugsgebiet der Niederlassung liegen, werden von den verschiedenen Subunternehmen bedient, wie z.B. von der Spedition G. Englmayer Speditionen GmbH.²⁶⁹ Zeitgleich mit der Eröffnung eines eigenen Stützpunktes in Österreich ist die Anbindung an das internationale FedEx Netzwerk verbessert worden. Durch die täglichen Direktflüge von Wien in den FedEx – Hub Paris und den täglichen Direktverbindungen per Lkw nach Frankfurt werden die Servicequalität erhöht bzw. die Laufzeit für die Kunden in Österreich ab 2004 reduziert.²⁷⁰ Das Importgeschäft läuft gänzlich über Wien, wohingegen das Exportgeschäft auf Grund der hohen Transportkosten über den am nächsten liegenden Hub abgewickelt wird, Salzburg wird zum Beispiel über München abgewickelt oder Vorarlberg über St. Gallen in der Schweiz.²⁷¹

• Produktgestaltung

Der Konzern FedEx bietet eine Vielzahl an verschiedenen Dienstleistungen, von nationalen bis internationalen Dienstleistung bzw. von der Dokumentenversendung bis hin zum Transport von Frachtgütern, an. Er offeriert seit längerem auch „value added service“, z.B. wurde bereits 1986 die Geld – zurück – Garantie auf den Markt gebracht.²⁷² Durch den Ausbau seines Netzes, wie z.B. die Einführung der „Around-the-world-Flüge“ im Jahre 1997, konnte der Konzern dem Markt immer wieder verbesserte Produkte anbieten.²⁷³

Am österreichischen Markt ist das Unternehmen seit jeher nur im Bereich des Import- und Exportgeschäftes tätig und offeriert keine „domestic“- Dienstleistungen. Bezüglich der verschiedenen Produkte gab es für Österreich wenige Veränderungen in den letzten Jahren, jedoch die Laufzeiten haben sich drastisch reduziert und die Servicequalität der verschiedenen Produkte hat sich stark erhöht. Bevor das Unternehmen Österreich selbst bedient hat, betrug die Laufzeit zwischen Österreich und den USA ca. 2 – 3 Tag. Ab dem Jahr 2004 ist es möglich Sendungen innerhalb eines Tages von Österreich in die USA zu versenden (= Sameday – Service).²⁷⁴

²⁶⁸ Vgl. Fachgespräch Herr Harold (2005)

²⁶⁹ Vgl. Fachgespräch Herr Harold (2005)

²⁷⁰ Vgl. o.V. (2003e), S. 7

²⁷¹ Vgl. Fachgespräch Herr Mag. Mayerhofer (2005)

²⁷² Vgl. FedEx Express Europe, Middle East and Africa (2004b), S.1

²⁷³ Vgl. Fachgespräch Herr Harold (2005)

²⁷⁴ Vgl. Fachgespräch Herr Harold (2005)

- **Value - added Services**

Wie bei anderen KEP – Anbietern spielt die technologische Entwicklung bei der Produktgestaltung von FedEx Express eine große Rolle. Die Barcode Technologie ist heutzutage im Bereich des KEP – Marktes nicht mehr weg zu denken. Bereits 1979 hat FedEx Express ein zentrales Computersystem namens COSMOS (Customers, Operations and Services Master Online System) für die Abwicklung und Koordination der Menschen, Pakete und Fahrzeuge des FedEx Systems eingeführt. Ein Jahr später wurden die Fahrzeuge bereits mit Geräten für die Datenübertragung ausgestattet, welche mit dem Unternehmen über das System DADS (Digitally Assisted Dispatch System) verbunden waren. Im Vergleich dazu gibt es heute noch Speditionen, bei denen dies nicht zum Standard gehört. Den Kunden war es aber erst ab 1994 möglich seine Sendungen über das Internet abzurufen,²⁷⁵ zuvor ist die Sendungsverfolgung über Call – Centers abgewickelt worden. Das webbasierte System ist kontinuierlich weiterentwickelt worden, wie z.B. durch die Einführung der proaktiven Tracking Software „FedEx Insight“ im Jahre 2002.²⁷⁶ Heutzutage ist das webbasierte Portal von FedEx nicht mehr wegzudenken, von dem aus der Kunde seinen kompletten Frachtauftrag per Internet abwickeln kann.

3.3. Stückgut - Speditionen

Wie im Kapitel 3.2 erfolgt die Reihung der Unternehmensprofile auf der Basis „National vs. International“, jedoch ist hier anzumerken, dass die Trennung auf Basis der geschichtlichen Entwicklung nicht immer einfach ist, wie im Fall der internationalen Spedition Schenker. Die Spedition Schenker wurde in Wien gegründet, jedoch ist sie im Jahre 2006 im Besitz der Deutschen Bahn und zählt daher zu den internationalen Unternehmen.

3.3.1. Rail Cargo Austria AG

Die österreichischen Bundesbahnen bzw. Rail Cargo Austria spielt am österreichischen Stückgutmarkt eine bedeutende Rolle, über die Jahre hinweg hat sich der Einfluss des Unternehmens auf Grund verschiedener Faktoren verändert.

- **Unternehmens- und Netzwerkentwicklung**

Seit 01. Jänner 2005 agiert der Geschäftsbereich Güterverkehr der österreichischen Bundesbahnen als ein eigenständiges Unternehmen und tritt unter dem Firmennamen Rail Cargo Austria AG am Markt auf. Das Unternehmen Rail Cargo Austria AG ist eine 100-prozentige Tochtergesellschaft der ÖBB – Holding AG, die sich wiederum zu 100

²⁷⁵ Vgl. FedEx Corporation (2001), o.S.

²⁷⁶ Vgl. FedEx Express Europe, Middle East and Africa (2004b), S. 4

Prozent im Besitz des österreichischen Staates befindet und deren Anteilsrechte durch das Bundesministerium für Verkehr, Innovation und Technologie verwaltet wird.²⁷⁷

Die Geschichte der österreichischen Eisenbahn geht zurück in das Jahr 1832, als am 01. August jenes Jahres die erste Pferdeeisenbahn zwischen Linz und Budweis eröffnet worden ist. Fünf Jahre später am 23. November 1837 nahm die erste Dampfeisenbahn ihren Dienst auf und kennzeichnet damit den offiziellen Start der österreichischen Eisenbahngeschichte.²⁷⁸ Erstmals im Jahre 1841 wurde die erste Staatsbahn gegründet, welche ihr Netzwerk bzw. ihre Dienstleistungspalette über die Jahre hinweg stetig ausgebaut hat. Mit dem Jahre 1877 begann die endgültige Verstaatlichung der Eisenbahn in Österreich, welche bis ins Jahr 2005 besteht.²⁷⁹ Bereits Ende des 19. bzw. Anfang des 20. Jahrhunderts herrschte ein reger Stückgutverkehr, der über das stetig ausbauende Schienennetzwerk und deren Rollfuhrunternehmen abgewickelt worden ist. Namhafte Speditionen arbeiteten Hand in Hand mit den österreichischen Bundesbahnen zusammen, um den österreichischen Stückgutmarkt zu bedienen, wie z.B. G. Englmayer Speditions GmbH oder Gebrüder Weiss oder Erstes Lagerhaus Salzburg Leop. Wildenhofer's Nachfolger.²⁸⁰ Im Jahre 1918 entstanden die Deutsch – Österreichischen Staatsbahnen, welche ein Jahr später in das Unternehmen Österreichische Staatsbahnen umgewandelt wurden.²⁸¹

Anfang des 20. Jahrhunderts ist neben dem stetigen Ausbau des Netzwerks mit der Ablösung der Dampfeisenbahn durch elektrisch betriebene Lokomotiven begonnen worden.²⁸² Dieser Prozess hat sich jedoch über Jahrzehnte erstreckt, bis eine flächendeckende Elektrifizierung der österreichischen Eisenbahn abgeschlossen werden konnte. Ab dem Jahre 1921 trat das Unternehmen mit dem Firmennamen „Österreichische Bundesbahnen“ (ÖBB) am Markt auf, neben der Änderung des Firmenwortlauts dieses Staatsunternehmens sind im Hintergrund verschiedene Umstrukturierungsmaßnahmen vollzogen worden.²⁸³ Nach dem zweiten Weltkrieg, welcher dem Unternehmen erheblichen Schaden zugefügt hat, sind im Jahre 1945 die österreichischen Bundesbahnen (ÖBB) wieder errichtet worden.²⁸⁴

Neben dem Personenverkehr hat sich über die Jahrzehnte der Geschäftsbereich Güterverkehr stetig weiter entwickelt, nicht nur im technischen Sinne, sondern auch in Bezug auf die angebotene Leistungspalette. Die österreichische Bundesbahn hat sich im Laufe der Jahrzehnte verstärkt zu einem Mitbewerber gegenüber den heimischen Stückgut- bzw. Sammelgutspediteuren entwickelt.²⁸⁵ So ist am 01. Jänner 1987 im Bereich des Stückgutverkehrs ein neues System eingeführt worden, welches unter

²⁷⁷ Vgl. ÖBB – Holding AG (2005), in: <http://www.oebb.at>

²⁷⁸ Vgl. Rail Cargo Austria AG (2005 a), in: <http://www.railcargo.at>

²⁷⁹ Vgl. Rail Cargo Austria AG (2005 b), in: <http://www.railcargo.at>

²⁸⁰ Vgl. Fachgespräch Herr Wiesinger (2005), Fachgespräch Herr KR Mayer – Wildenhofer (2005)

²⁸¹ Vgl. Rail Cargo Austria AG (2005b), in: <http://www.railcargo.at>

²⁸² Vgl. Rail Cargo Austria AG (2005b), in: <http://www.railcargo.at>

²⁸³ Vgl. Rail Cargo Austria AG (2005c), in: <http://www.railcargo.at>

²⁸⁴ Vgl. Rail Cargo Austria AG (2005d), in: <http://www.railcargo.at>

²⁸⁵ Vgl. o.V. (1993a), S. 8

dem Namen „Frachtstückgut“ bzw. auch als Expressgut am Markt angeboten worden ist. Heutzutage ist dieses Systemgut unter dem Namen „BEX“ (= Bahn Express) am nationalen Markt bekannt.²⁸⁶ Ziel dieser Stückgutreform der ÖBB im Jahre 1987 war es ihr Angebot zu verbessern und sich gleichzeitig gegenüber dem internationalen Markt stärker zu öffnen. Parallel dazu versuchte das Unternehmen sukzessive ihren 24 - Stunden - Service auszubauen. Ab dem Juli 1989 war es möglich per Bahn Expressgüter von Haus – zu - Haus nach Großbritannien, Niederlanden, Belgien, Frankreich, Schweiz, Bundesrepublik Deutschland, Teile der ehemaligen DDR, Spanien, Italien, Luxemburg, Norwegen, Polen und innerhalb des nationalen Marktes zu versenden.²⁸⁷ Anfang der neunziger Jahre hat die österreichische Bundesbahn begonnen, verstärkt ihr Produktangebot in den verschiedensten Geschäftsbereichen von Expressgütern über Teil- und Komplettladungen bis hin zur Lagerlogistik zu erweitern. Die Geschäftsleitung hatte erkannt, dass es nicht ausreicht „Teile aus einem Gesamtdienstleistungsbedarf abzudecken“. Nicht alle Entwicklungen der ÖBB waren zur Freude der heimischen Speditionsbranche gewesen.²⁸⁸

Über die Jahre hinweg kam es zu verschiedenen Reformen bzgl. Struktur und Tarif innerhalb des Unternehmens, wie z.B. der Beginn der Verwirklichung des Projektes „Neue Bahn“ im Jahre 1991, welche zum Ziel hatte die Organisation in die Bereiche Absatz und Infrastruktur zu gliedern.²⁸⁹ Ab 1993 ist die Gesellschaft in zwei getrennten Rechnungskreisen, nämlich „Absatz“ für den Zugbetrieb und „Infrastruktur“ organisiert worden und setzt damit die EU – Richtlinie 1991/440 in die Praxis um.²⁹⁰

Im Jahre 1992 ist der Markenamen „Rail Cargo Austria“ für den Geschäftsbereich des Güterverkehrs eingeführt worden.²⁹¹ Heutzutage wird dieser Markenname als Firmenwortlaut für die am 01. Jänner 2005 entstandene Tochtergesellschaft Rail Cargo Austria AG verwendet, welche für den Güterverkehr innerhalb des ÖBB – Konzerns zuständig ist. Im Verlauf dieser Umstrukturierungsmaßnahmen Anfang der neunziger Jahre, kam es zu tariflichen Anpassungen, wobei es z.B. zu tariflichen Erhöhungen im Bereich des Stückgutverkehrs ab 1994 gekommen ist.²⁹²

Mit der Eröffnung des ersten Logistik – Centers in Wels am 02. April 1995 hat die österreichische Bundesbahn ihre Ambitionen in Richtung Komplettanbieter verstärkt. Die verschiedenen Logistikzentren des Unternehmens sind in dieser Zeit durch den Umbau und die Modernisierung von alten Bahnhofanlagen entstanden. Erst durch das starke Wachstum bzw. durch den Trend zum Outsourcing in den letzten Jahren sind Neubauten bzw. Erweiterungen von Anlagen notwendig geworden hat der Reifenhersteller Bridgestone sein Regionallager für den österreichischen Raum an das Unternehmen ausgelagert.²⁹³

²⁸⁶ Vgl. Fachgespräch Herr Fuchs (2005)

²⁸⁷ Vgl. o.V. (1989a), S. 14; Fachgespräch Herr Fuchs (2005)

²⁸⁸ Vgl. o.V. (1990b), S. 4

²⁸⁹ Vgl. Rail Cargo Austria (2005d), in: <http://www.railcargo.at>; o.V. (1990b), S. 4

²⁹⁰ Vgl. Garstenauer (2004), S. 6A

²⁹¹ Vgl. Rail Cargo Austria (2005e), in: <http://www.railcargo.at>

²⁹² Vgl. o.V. (1993b), S. 11

²⁹³ Vgl. Fachgespräch Herr Fuchs (2005)

Über die Jahre hinweg ist das ÖBB – Angebot RailExpress kontinuierlich ausgebaut worden. Nicht nur im nationalen, sondern auch für den internationalen Markt, wie z.B. ist im Jahre 1996 in Kooperation mit dem Unternehmen GEL Logistik Express ein neues Stückgutangebot Österreich – Deutschland bzw. Deutschland – Österreich am Markt eingeführt worden.²⁹⁴ Seit dem Jahre 1997 ist die Produktgruppe RailExpress in zusätzlichen Ländern tätig, wie z.B. Slowakei, Ungarn und Italien, wo sich das Unternehmen dortige Bahngesellschaften bzw. Speditionen oder Logistikdienstleistern zu Nutze gemacht hat. Seit der Einführung dieses Produktes konnte die ÖBB zweistellige Zuwachsraten in den verschiedenen Märkten verzeichnen und deckt im Jahre 1997 fast ganz Europa durch diesen Dienst ab.²⁹⁵ Innerhalb der ersten 10 Jahre nach der Einführung des BahnExpress – Angebotes im Jahre 1987 wuchs die transportierte Menge von anfangs 157.460 Tonnen auf 506.000 Tonnen im Jahre 1997 an.²⁹⁶

Über die Jahre hinweg ist die Unternehmensgruppe mit den verschiedensten ausländischen Bahngesellschaften, Speditionen und Logistik – Unternehmen Kooperationen eingegangen. Um ihre Märkte zu erweitern, hat sich die Unternehmensleitung zum Kauf von Speditionen und Logistikdienstleister entschieden. Diese Expansionsoffensive im Bereich des Güterverkehrs ist durch die 100-prozentige Übernahme der Speditionen Express AG und Interfracht GmbH Anfang des Jahres 1999 offiziell eingeläutet worden.²⁹⁷ Parallel zur Akquisition dieser Unternehmen ist im selben Jahr die Speditions Holding GmbH gegründet worden, welche die verschiedenen Beteiligungen bzw. Tochterunternehmen verwaltet.²⁹⁸ „Ziel der Speditions Holding ist es, Transportaufträge zu akquirieren und zu bündeln, die es dann der Bahn ermöglichen, kostendeckende Gesamtzüge über größere Entfernungen zusammenzustellen.“²⁹⁹ Seit der Gründung dieser Holding sind die verschiedensten Unternehmen, wie z.B. Schier, Otten & Co GmbH im Jahre 2001, dazu gekommen.

Die verschiedenen Speditionen treten trotz Übernahme durch die österreichischen Bundesbahnen als selbstständige Unternehmen unter ihrem eigenen Namen am Markt auf. Wobei die verschiedenen Unternehmen sich auf ihre eigenen Märkte fokussieren, wie im Beispiel der Spedition Schier, Otten & Co GmbH, welche sich seit Jahrzehnten auf den osteuropäischen Markt konzentriert hat. In diesem Fall übernimmt die Spedition den internationalen Stückgutverkehr und die österreichische Bundesbahnen bzw. Rail Cargo Austria bedient im Gegenzug den nationalen Stückgutmarkt der Spedition. Die Beziehung zwischen den einzelnen Speditionen bzw. Logistikdienstleistungsunternehmen der Speditions Holding GmbH und dem Geschäftsbereich BEX kann als wirtschaftliche Einheit angesehen werden. Fachlich arbeiten die Unternehmen zusammen um Synergieeffekte auszunutzen, jedoch disziplinar besitzt die Rail Cargo Austria keinen direkten Einfluss auf die verschiedenen

²⁹⁴ Vgl. Müller, J. (1996), S. 10

²⁹⁵ Vgl. Müller, J. (1997), S. 6

²⁹⁶ Vgl. Müller, J. (1998), S. 9

²⁹⁷ Vgl. Müller, J. (1999a), S. 5

²⁹⁸ Vgl. o.V. (1999a), S. 1

²⁹⁹ Geyer (2001), o.S.

Unternehmen. Indirekt werden diese jedoch über die verschiedenen Unternehmensbeiräte, in denen Vertreter der Rail Cargo Austria sitzen, beeinflusst.³⁰⁰

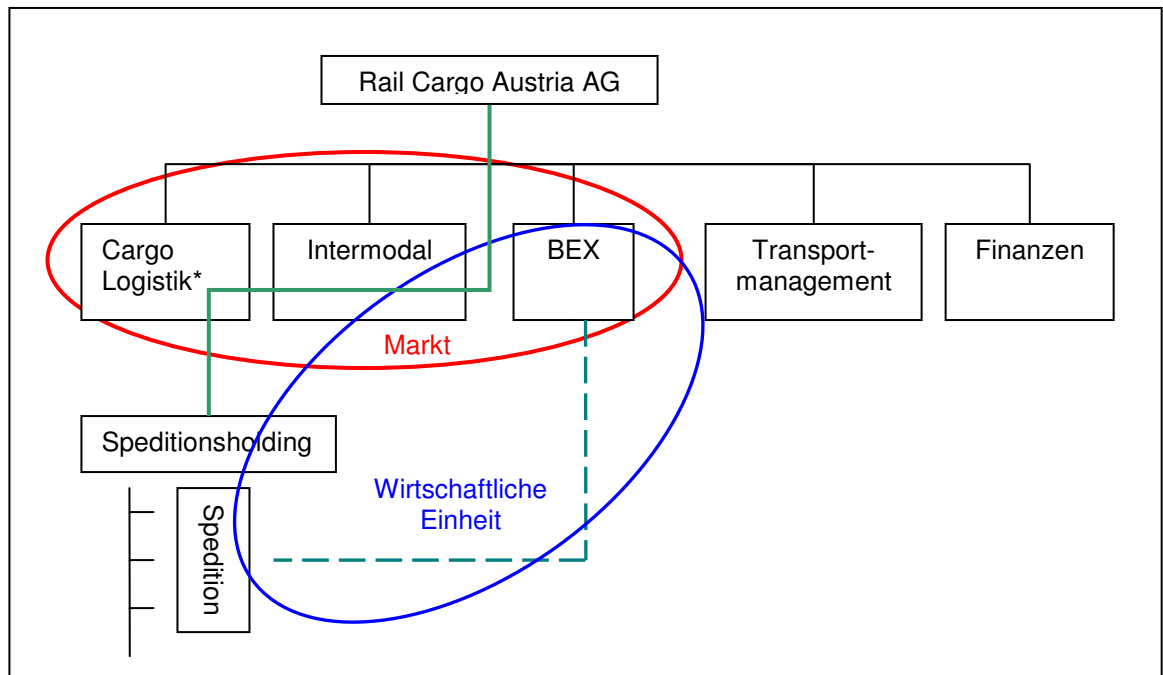


Abbildung 11: Verhältnis zwischen der Speditionsholding GmbH und dem Mutterunternehmen Rail Cargo Austria AG³⁰¹

Auch als Staatsbetrieb ist die Österreichische Bundesbahn nicht vom immer stärker werdenden Wettbewerb verschont geblieben und um mit dem Markt Schritt zu halten und nicht nur Schulden zu produzieren, ist es auch in der jüngsten Vergangenheit zu Reformen im Bereich des Güterverkehrs im Speziellen im Geschäftsfeld BEX gekommen. Ab Juni 2003 sind Umstrukturierungsmaßnahmen im Bereich des Stückgutverkehrs in Kraft gesetzt worden, um den defizitären Geschäftsbereich effizienter und wirtschaftlicher zu gestalten.³⁰²

In den letzten Jahren hat sich auch im Bahnwesen der Trend in Richtung Liberalisierung durchgesetzt und dies führte zu einem Umstrukturierungsprozess innerhalb der Unternehmensgruppe. Der Effekt „Mehr Güter auf der Schiene, weniger auf der Straße“ ist, wie es sich die Geschäftsleitung vorgestellt hat, durch die Liberalisierung nicht eingetreten. Seit dem Jahre 2001 ist es für neue Eisenbahnverkehrsunternehmen möglich das Netzwerk der ÖBB – Infrastruktur zu nutzen. Im Jahre 2004 betrug der Anteil dieser Organisationen ca. 3,3 Prozent der gefahrenen Zugkilometer. Im Güterverkehr und im Personenverkehr ist ein stetig wachsender Anteil von 1,0 Prozent zu verzeichnen gewesen.³⁰³

³⁰⁰ Vgl. Fachgespräch Herr Fuchs (2005), Fachgespräch Herr Dallinger (2005)

³⁰¹ Vgl. Fachgespräch Herr Fuchs (2005)

³⁰² Vgl. o.V. (2003a), S. 3

³⁰³ Vgl. Garstenauer (2004), S. 6A

Mit der Einführung des Bundesbahnstrukturgesetzes 2003 (BGBl. Nr. 138/2003) am 01. Jänner 2004 wurde die Grundlage für die Umgründung und Neustrukturierung der bisherigen Organisation „Österreichische Bundesbahnen“ seitens des Eigentümers geschaffen.³⁰⁴ Wie es im Bundesbahnstrukturgesetz 2003 vorgesehen war, ist am 20. April 2004 die ÖBB – Holding AG ins Leben gerufen worden, welche als Leitbetrieb des ÖBB – Konzerns dient. Diese Organisation befindet sich zu 100 Prozent in Hand des österreichischen Staates und ihre Anteilsrechte werden durch das Bundesministerium für Verkehr, Innovation und Technologie verwaltet. Das Ziel dieser Organisation ist es eine einheitliche, strategische Linie des Konzerns und dessen Tochterunternehmen, wie z.B. ÖBB – Personenverkehr AG oder Rail Cargo Austria AG, zu schaffen und die Wirtschaftlichkeit und Wettbewerbsfähigkeit der Bahn langfristig zu sichern. Seit dem 01. Jänner 2005 ist die neu organisierte ÖBB – Unternehmensgruppe operativ tätig.³⁰⁵ Wobei den neugeschaffenen Tochtergesellschaften ÖBB – Personenverkehr AG und Rail Cargo Austria eine wesentliche Aufgabe zufällt, um diese Ziele zu erreichen. Im Bereich des Güterverkehrs ist neben der Abdeckung des nationalen Marktes, auch der Ausbau des Netzwerkes in Richtung Mittel- und Osteuropa für die Zukunft von hoher Bedeutung.³⁰⁶

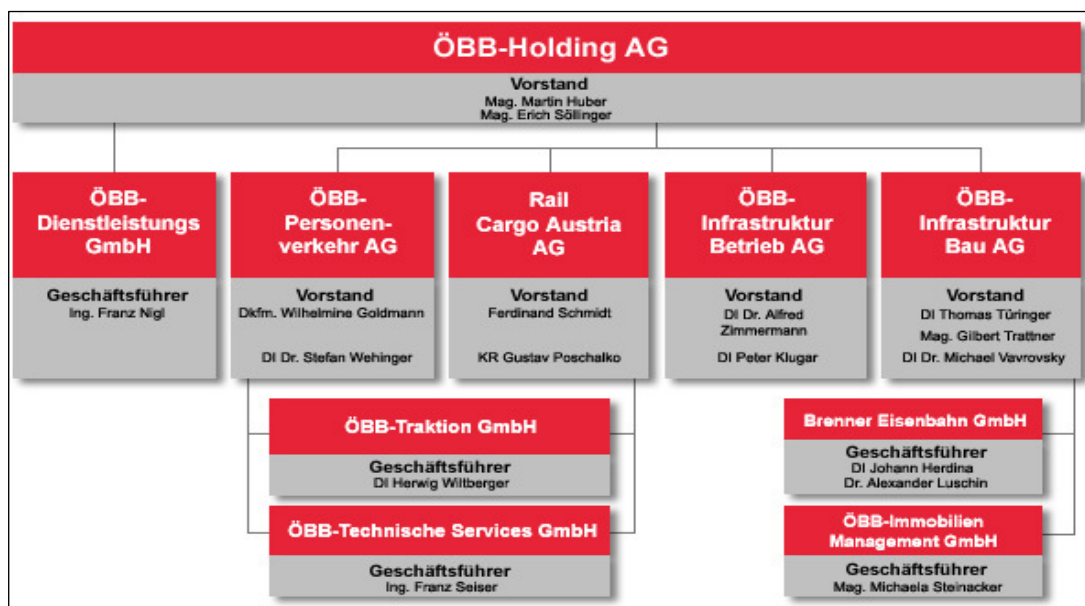


Abbildung 12: Struktur des ÖBB – Konzerns ab dem 01. Jänner 2005³⁰⁷

• Produktgestaltung

Zusammenfassend ist zum Stückgutverkehr bzw. zum Geschäftsfeld BEX der Rail Cargo Austria zu sagen, dass dieser Geschäftsbereich bzgl. des Massenaufkommens (= Tonnagen) seit 1997 bis 2004 um 31 Prozent stetig gewachsen ist. Bezüglich des Sendungsaufkommens (= Anzahl der Sendungen) ist zu sagen, dass bis zum Jahre

³⁰⁴ Vgl. ÖBB (2005), S. 8

³⁰⁵ Vgl. ÖBB – Holding AG (2005), in: <http://www.oebb.at>; Garstenauer (2004), S. 6A

³⁰⁶ Vgl. ÖBB (2005), S. 4 u. 5

³⁰⁷ Rail Cargo Austria (2005f), in: <http://www.railcargo.at>

2000 das Wachstum kontinuierlich gewesen ist. Jedoch ab diesen Zeitpunkt kam es zu einem jährlichen Rückgang, sodass sich ein Rückgang von minus 18 Prozent im Vergleich zum Jahr 1997 entwickelt hat. Um den Stückgutverkehr stärker anzukurbeln, ist das Unternehmen gerade dabei neue Dienstleistungen auf den Markt zu bringen, wie z.B. die Produkte BEX 9 oder BEX 12 Uhr. Bis ins Jahr 2005 hat die Rail Cargo Austria AG im Bereich des Stückgutes eine Haus-zu-Haus Zustellung innerhalb von 24 Stunden garantiert, mit den neuen Dienstleistungen soll dem Kunden die Wahlmöglichkeit zwischen einer 9 oder 12 Uhr Zustellung geboten werden. Neben der Einführung der verschiedenen Produktvariationen und Zusatzleistungen im Stückgutbereich, ist die Schaffung eines eigenen KEP – Produktes in Planung.³⁰⁸

- **Value - added Services**

Seit dem Jahre 1999 ist es für die Kunden der Rail Cargo Austria, im Besonderen des Geschäftsbereiches BEX, möglich ihre Sendungen über ein webbasiertes Tracking & Tracing System auf Sendungsebene zu verfolgen.³⁰⁹ Über die Jahre hinweg sind die verschiedensten Zusatzdienstleistungen dazu gekommen, aber auch die Verbindung zu den Systemen der verschiedenen Tochterunternehmen der Speditionsholding GmbH ist stetig ausgebaut worden, sodass der Kunde seine Sendungsdaten innerhalb eines Netzwerkes abrufen kann ohne zu merken, ob die Ware von Rail Cargo Austria selbst oder durch eine ihre Tochtergesellschaften verteilt wird. Ab dem 01. Jänner 2006 ist durch die Einführung des Programmes Transport Logistik Software (TLS) möglich, die Sendungen auf Kollibasis zu erfassen und den Kunden zum Abruf über das Internet freigegeben. Parallel werden ab 2006 die webbasierte Auftragserfassung und andere Internetlösungen neben den verschiedenen EDI Anbindungen, die das Unternehmen zu den diversen Großkunden besitzt, stetig ausgebaut.³¹⁰

3.3.2. Gebrüder Weiss Holding AG

Das Transport- und Logistikunternehmen Gebrüder Weiss mit Hauptsitz in Lauterach/Vorarlberg kann auf eine bewegte und erfolgreiche Firmengeschichte, die über 500 Jahre zurückgeht, zurückblicken und es ist eines der wenigen österreichischen Speditionsunternehmen, die sich bis heute noch im Familienbesitz befinden.

- **Unternehmens- und Netzwerkentwicklung**

Bereits seit dem 14. Jahrhundert sind die Vorläufer des heutigen Familienunternehmens tätig gewesen. Im Jahre 1445 wurde die damalige Botenanstalt als „Mailänder Bote der Stadt Lindau“ (betrieben durch Vis & Spehler, Fussach) zum ersten Mal urkundlich erwähnt und bis Mitte des 19. Jahrhunderts betrieben. Diese regelmäßige Transportlinie für Personen, Güter und Briefe war die kürzeste

³⁰⁸ Vgl. Fachgespräch Herr Fuchs (2005)

³⁰⁹ Vgl. o.V. (1999b), S. 7

³¹⁰ Vgl. Fachgespräch Herr Fuchs (2005)

Verbindung zwischen den wichtigen Wirtschaftsräumen um Augsburg mit der Lombardei. Das Speditionsunternehmen Gebrüder Weiss ist 1823 aus dieser Botenanstalt entstanden und in Fussach am Bodensee gegründet worden.³¹¹

Seit der Gründung des Unternehmens ist das Netzwerk innerhalb und außerhalb Österreichs stark gewachsen. Bereits im 19. Jahrhundert sind in den wichtigsten Städten rund um Österreich Niederlassungen entstanden, wie z.B. in der ehemaligen Donaumonarchie in Wien, Venedig, Genua und Triest, aber auch in Buchs und Romanshorn/Schweiz.³¹² Beide Weltkriege stellten allerdings eine schwere Beeinträchtigung dar. Nach 1945 erfolgte der flächendeckende Ausbau eines feinmaschigen Netzwerkes von Niederlassungen in Österreich.

Bei der näheren Betrachtung der Firmengeschichte bezüglich des Netzerkausbau, ist zu erkennen, dass das Unternehmen auf Grund seines langen Bestehens größtenteils durch eigene Initiative und Dynamik gewachsen ist. In den 50er und 60er Jahren wurde neben dem eigenen Wachstum auch in Akquisitionen von kleinen Unternehmen investiert, um dieses engmaschige Netzwerk zu errichten. Bereits in den 60er Jahren war das Transportunternehmen in Deutschland und in der Schweiz tätig. In den 70er Jahren haben sie begonnen sich stärker auf den europäischen Markt zu fokussieren und ab 1989 wurde begonnen eine Infrastruktur in den osteuropäischen Ländern zu schaffen. Hier ist auch zu erwähnen, dass Gebrüder Weiss auch in China tätig geworden ist. Die Geschäftsleitung hat schon früh erkannt, welche Potentiale dieser Markt mit sich bringt.

Heute, im Jahre 2005, kann das Unternehmen 112 Niederlassungen aufweisen, die rund um die Welt verstreut sind (davon 12 in China). In Österreich befinden sich 20 Niederlassungen, wobei für das Geschäftsfeld Stückgut jeweils eine Niederlassung pro Bundesland besteht. Firmenintern wird das europäische Einsatzgebiet „WeissLand“ genannt, welches von Basel bis nach Bukarest reicht. In den osteuropäischen Ländern besteht noch weiterer Bedarf bezüglich des Ausbaus des eigenen Netzwerkes, und deshalb wird laufend in diese Märkte investiert.³¹³

Über die Jahre wurden verschiedenste Tochterunternehmen im Bereich der Logistik in den verschiedenen Ländern gegründet, wie z.B. inet-logistics, Gebrüder Weiss RailCargo, dicall oder Industrie-Logistik Systeme GmbH (1994).³¹⁴ Im Jahre 2005 wurden die Tochterunternehmen Hungaroweiss in Ungarn und CargologWeiss in Bulgarien und Rumänien, sowie Zinner in Passau, auf Grund einer Vereinheitlichung der Konzernstruktur umbenannt und erscheinen ab jenem Jahr unter dem einheitlichen Namen Gebrüder Weiss. Hinter diesen Namensänderungen steht die Überlegung, die vernetzten Strukturen der Transport- und Logistikservices und die durchgängige

³¹¹ Vgl. o.V. (2004b), in: <http://zeitung.wirtschaftsblatt.at>; Fachgespräch Frau Senger – Weiss (2005)

³¹² Vgl. Gebrüder Weiss Holding AG (2005a), in: <http://www.gw-world.com>; Fachgespräch Frau Senger – Weiss (2005)

³¹³ Vgl. Fachgespräch Frau Senger – Weiss (2005)

³¹⁴ Vgl. Gebrüder Weiss Holding AG (2005c), in: <http://www.gw-world.com>; o.V. (1994b), S.19

einheitliche Organisation innerhalb des WeissLandes auch nach außen hin deutlicher darzustellen.³¹⁵ Durch ein einheitliches Auftreten auf den verschiedensten Märkten ist es möglich den Bekanntheitsgrad des Unternehmens zu erhöhen und dadurch Marktanteile zu vergrößern.

Um aber die verschiedensten Märkte Europas so erfolgreich und hoch qualitativ abzudecken, wurden im Laufe der Geschichte mit verschiedenen Unternehmen im Inland und Ausland Partnerschaften eingegangen. Mit der Spedition Wildenhofer GmbH bestand zum Beispiel eine mehr als 60 - jährige Kooperation,³¹⁶ die 1986 im beiderseitigen Einverständnis aufgelöst wurde. Das Unternehmen Gebrüder Weiss ist zum aktuellen Zeitpunkt innerhalb Österreichs in keiner Kooperation, bis auf eine Ausnahme mit dem Transportunternehmen Treu in Kärnten.³¹⁷ In anderen Ländern bestehen jahrelange Kooperationen mit renommierten privaten Speditionen, wie z.B. mit Hellmann Osnabrück, Cretschmar Düsseldorf, Zufall Göttingen, mit zehn anderen Partnern in Deutschland sowie Heppner in Frankreich, Davies Turner in England u.v.a.m.³¹⁸

Im Geschäftsbereich der Kleingutdistribution befindet sie sich im Partnernetzwerk „Euroexpress“, welches 1982 gegründet wurde und tägliche Linienverbindungen zwischen 14 westeuropäischen Ländern anbietet. Gebrüder Weiss ist seit 1984 ein starker Partner in diesem Netzwerk.³¹⁹ Im Geschäftsbereich des Stückgutes, eines der Hauptbetätigungsfelder des Unternehmens Gebrüder Weiss, gehört das Unternehmen zu den Gründungsmitgliedern der Kooperation „System Alliance Europe“, welche am 07. Juni 2005 entstanden ist.³²⁰ Neben den Geschäftsbereichen Kleingutdistribution, Stückgut und Teil- und Komplettladungen ist Gebrüder Weiss im Bereich des KEP – Marktes seit 1988 durch APS/DPD und seit 2001 durch primetime/HVS gemeinsam mit zwei österreichischen Partnern marktführend vertreten.³²¹

• Produktgestaltung

Das Unternehmen Gebrüder Weiss ist auf Grund seiner Größe in verschiedensten Märkten erfolgreich tätig und bietet eine breite Palette von verschiedensten Produkten an. Da auf die Unternehmen DPD Austria GmbH und primetime HVS GmbH in anderen Kapiteln eingegangen wird, sollte sich dieses Kapitel auf den Stückgut- und Kleingutgeschäftsbereich beziehen. Die Spedition kommt ursprünglich aus dem Stückgut bzw. auch Teil- und Komplettladungsverkehr.³²² Im Laufe der Jahre haben sich die Dienstleistungen auf Grund verschiedener politischer und wirtschaftlicher

³¹⁵ Vgl. o.V. (2005b), in: <http://www.gw-world.com>; Fachgespräch Frau Senger – Weiss (2005)

³¹⁶ Vgl. Fachgespräch Herr KR Mayer – Wildenhofer (2005); Erstes Salzburger Lagerhaus (1927), o. S.

³¹⁷ Vgl. Fachgespräch Frau Senger – Weiss (2005)

³¹⁸ Vgl. o.V. (1998b), S. 5, Fachgespräch Frau Senger – Weiss (2005)

³¹⁹ Vgl. Gebrüder Weiss Holding AG (2005d), in: <http://www.gw-world.com>; Euroexpress (2005), in: <http://www.euroexpress.com>

³²⁰ Vgl. Systemalliance (2005), in: <http://systemalliance.de>

³²¹ Vgl. Arge - Ideen (2005), in: <http://www.arge-ideen.at>, Fachgespräch Herr Müller (2005)

³²² Vgl. Fachgespräch Frau Senger - Weiss (2005)

Entwicklungen verändern müssen. Im Jahre 1994 wurden die GW – Produkte neustrukturiert, um den Kunden ein einfacheres und übersichtlicheres Dienstleistungspaket anbieten zu können. Unter dem Sammelbegriff „Weiss – Verteilsystem Österreich“ wurden fünf abgrenzbare Produkte geformt: 1) Weiss - Paketdienst Österreich (DPD), 2) Weiss - Verteilgut Österreich, 3) Weiss – Termingut Österreich, 4) Weiss – Direktgut Österreich und 5) Weiss – Logistik.³²³ Drei Jahre später am 6. Oktober 1997 wurde im Bereich des traditionellen Stückgutverkehrs das Produkt „Weiss 24“ ins Leben gerufen. Hinter dem Produkt „Weiss 24“ steckt ein nationaler Sammelgutservice mit einer Laufzeit von 24 Stunden, welcher in dieser Form im Jahre 1997 eine Besonderheit in der Stückgutbranche darstellte.³²⁴ Im Jahre 2001 wurde dann das Expressgut „Orange on Time“ in Österreich eingeführt.³²⁵

Die im vorangegangenen Absatz beschriebenen Produktgruppen sind nur Beispiele für Hauptproduktgruppen im Bereich des Stück – und Kleingutverkehrs der Spedition Gebrüder Weiss, welche eine Vielzahl von Subproduktgruppen, wie z.B. Weiss Secure anbietet. Zusammenfassend ist zu sagen, dass die Entwicklungen in den verschiedenen Produktgruppen auf Grund von verschiedenen Geschehnissen im politischen und wirtschaftlichen Umfeld stark beeinflusst worden sind, da diese Veränderungen sich einerseits sehr stark auf die Kostensituation der Gesellschaft Gebrüder Weiss ausgewirkt und andererseits sich der Markt bzw. die Kundennachfrage nach neuen Produkten verändert haben. In drei Hauptbranchen erbringt das Transport- und Logistikunternehmen noch vertiefende Dienstleistungen im Rahmen der Supply Chain, nämlich in der HighTech Industrie, Automotivindustrie und im Geschäftsfeld Sports & Leisure.³²⁶

- **Value - added Services**

Die Informatik spielt im Stückgutbereich eine wesentliche Rolle und Gebrüder Weiss hat sich entschlossen, den Kunden eine „gläserne“ Spedition zu bieten. Im Jahre 1992 wurde das Sendungsinformationssystem (SIS) bei den Niederlassungen in Österreich, Deutschland und Schweiz eingeführt. Ein weiterer Schritt in Richtung maximaler Transparenz im Transportablauf wurde im Jahre 1994 durch die Einführung des „Weiss-Net“ gesetzt. Hinter dem „Weiss-Net“ steht die Vernetzung der Kunden mit dem GW – Sendungsinformationssystem SIS und damit verbunden die Erhöhung der Qualität und Sicherung der speditionellen Dienstleistungen.³²⁷ Ab dem Jahre 1998 wurde es unter Verwendung der Barcode Technologie möglich eine Sendungsverfolgung auf Sendungsebene in Echtzeit dem Kunden anzubieten. Ab diesem Jahr wurde es für die Kunden möglich die Station der Sendung bis zum Kunden per Internet abzurufen.³²⁸ Bis heute, im Jahre 2005, wurde das System so weit entwickelt, dass sich die Kunden Ablieferungsbelege und Rechnungen aus dem Netz

³²³ Vgl. o.V. (1994c), S. 17

³²⁴ Vgl. Horvath (1997h), S.4

³²⁵ Vgl. Gebrüder Weiss Holding AG (2005a), in: <http://www.gw-world.com>

³²⁶ Vgl. Fachgespräch Frau Senger – Weiss (2005)

³²⁷ Vgl. Horvath (1995b), S. 4; Fachgespräch Frau Senger – Weiss (2005)

³²⁸ Vgl. Horvath (1998g), S.5

abrufen können. Das Sendungsinformationssystem bzw. das Tracking & Tracing System auf Kollibasis umzustellen ist für ca. 2007 geplant.³²⁹ Neben dem Sendungsinformationssystem und dem Weiss – Net bietet das Unternehmen Gebrüder Weiss die verschiedensten elektronischen Möglichkeiten, um dem Kunden ein hohes Informationsniveau zu bieten, wie z.B. EDI Verbindungen, e-fulfillment und Ähnliches. Für das Unternehmen ist es wichtig, dass der Informationsaustausch zwischen dem Betrieb und den Kunden reibungslos funktioniert.

3.3.3. Lagermax Internationale Spedition GmbH

Die Stückgutspedition Lagermax Internationale Spedition GmbH stellt neben den verschiedenen Transport- und Logistikunternehmen, wie z.B. DPD Austria GmbH, Fashionet Textilspedition GmbH und Lagermax Autotransport GmbH, eine weitere Tochtergesellschaft der Logistikgruppe Lagermax Lagerhaus und Spedition AG dar. Die Lagermax Unternehmensgruppe gehört heutzutage zu den größten Unternehmen bzw. Arbeitgebern im Bundesland Salzburg.

- **Unternehmens- und Netzwerkentwicklung**

Diese seit Jahrzehnten erfolgreich geführte Unternehmensgruppe hat ihren Ursprung im Jahre 1920 gefunden. Jedoch erst am 01. Mai 1922 nahm das Unternehmen „Lagerhaus Salzburg – Maxglan GmbH“ ihren operativen Betrieb auf.³³⁰ Der heute im In- und Ausland bekannte Firmenname „Lagermax“ stellt eine Kurzform des vollständig ausgeschriebenen Unternehmensnamen dar, wobei „Lager“ von Lagerhaus und „max“ vom Salzburger Ortsteil „Maxglan“ abstammt.³³¹ Zu den Gründungsmitgliedern gehörte Herr Leopold Nedopil, der seit der Stunde Null mit der Leitung des Unternehmens betraut war.³³²

Bereits im Jahre 1924 wurde neben den verschiedensten Speditionstätigkeiten, wie z.B. internationale Sammelverkehre oder Zollgeschäfte, ein zweites Standbein des Unternehmens, nämlich der Treibstoffhandel, erschaffen. In Kooperation mit anderen Unternehmen wurde im Jahr 1924 ein Treibstofflager mit einem Fassungsvermögen von 40.000 Tonnen errichtet, welches über die Jahre stetig ausgebaut wurde. Der zweite Weltkrieg hat die Spedition, wie so manch anderes Unternehmen, sehr stark getroffen. Neben der Wiedererrichtung des teilzerstörten Firmengeländes hat sich die Unternehmensleitung auf die Erneuerung und Ausweitung seines nationalen bzw. internationalen Netzwerkes fokussiert.³³³ In den Nachkriegszeiten entstanden Filialen z.B. in Hallein und Schwarzach – St. Veit. Im Jahre 2005 besteht das nationale Netzwerk der Lagermax Spedition aus vier Standorten (Salzburg [Stammhaus], Wien,

³²⁹ Vgl. Fachgespräch Frau Senger – Weiss (2005)

³³⁰ Vgl. Lagermax (o.J.), S. 236

³³¹ Vgl. Lagermax Lagerhaus und Spedition AG (2005a), in: <http://www.lagermax.com>

³³² Vgl. Lagermax (o.J.), S. 236; zitiert in: Schneeweis (1998), S. 169

³³³ Vgl. Lagermax (o. J.), S. 236

St. Veit a. d. Glan u. Graz).³³⁴ Wobei der Standort Wien erst im Jahre 2003 zum Lagermax Netzwerk dazugekommen ist.³³⁵

Seit der Entstehung von Lagermax im Jahre 1920 hat die Unternehmensleitung die Leistungspalette bzw. das Betätigungsfeld des Unternehmens stetig erweitert. So ist im Jahre 1947 erstmalig den Kunden die Möglichkeit des Autotransportes angeboten worden. Durch das stetige und starke Wachstum dieses Geschäftsbereiches wurde es im Jahre 1972 nötig diesen nach Straßwalchen auszusiedeln.³³⁶ Lagermax Autotransport GmbH stellt im Jahre 2005 den Marktführer am Autotransportmarkt dar.³³⁷

Im Jahre 1956 wurde die „Lagerhaus Salzburg – Maxglan GmbH“ in eine Aktiengesellschaft umgewandelt, welche die verschiedenen operativ getrennten Geschäftsbereiche – Autotransport und Spedition – unter einem rechtlichen Mantel zusammenfasst.³³⁸ Beide Geschäftsbereiche wurden im Jahre 1985 ausgegliedert und in zwei rechtlich eigenständige Tochterunternehmen (Lagermax Internationale Spedition GmbH und Lagermax Autotransport GmbH) umgeformt. Die Lagermax Lagerhaus und Spedition AG stellt von diesem Zeitpunkt ein Holdingunternehmen dar.³³⁹

Um über die Grenzen Österreichs hinaus am Markt erfolgreich auftreten und die diversen Dienstleistungen den Kunden anbieten zu können, befindet sich die Spedition in Partnerschaften bzw. Kooperationen mit anderen europäischen Transport- und Logistikunternehmen. Ende der 90er Jahre bzw. Anfang des 21. Jahrhunderts, hat sich die Kooperationsstruktur der Unternehmensgruppe stark verändert. Im Jahre 1997 wurde seitens der Spedition Scansped eine jahrzehntelange Partnerschaft, welche für Lagermax die skandinavischen Länder abgedeckt hat, aufgelöst. Die Folge war, dass Lagermax rasch neue Kooperationspartner finden musste. Ab Dezember 1997 arbeiteten die drei österreichischen Speditionen Lagermax, Delacher, Scan – Cargo mit TransFargo AB in Schweden, Hacklin in Finnland und Intersped in Norwegen zusammen. Die Unternehmensleitung jedoch erkannte, dass es in Zukunft immer wichtiger werden würde, Mitglied in einem Kooperationsverbund mit einheitlichem Auftreten zu sein, um den Systemanbietern die Stirn zu bieten.³⁴⁰

Im Jahre 2001 ist Lagermax in die Stückgutspedition 24 plus, die im Jahre 1996 in Hauneck – Unterhauen/ Deutschland gegründet worden ist, eingetreten. Lagermax übernimmt in diesem Kooperationsverbund das Gebiet Österreich und stellt ab dem 01. Juni 2001 den Osteuropa – Hub für dieses Systemgutnetzwerk dar.³⁴¹ Durch die Anbindung an dieses Netzwerk ist es Lagermax die immer kürzer werdenden

³³⁴ Vgl. Schneeweis (1998), S. 169

³³⁵ Vgl. Fachgespräch Herr Kurzreiter (2005)

³³⁶ Vgl. Lagermax (2005), o. S.

³³⁷ Vgl. Lagermax Lagerhaus und Spedition AG (2006), <http://www.lagermax.com>

³³⁸ Vgl. Lagermax (o. J.), S. 236

³³⁹ Vgl. Fachgespräch Herr Fridrich (2005)

³⁴⁰ Vgl. Horvath (1998i), S. 5

³⁴¹ Vgl. mylogistics (2001), <http://www.mylogistics.net>

Laufzeiten innerhalb Europas einzuhalten. Über die Folgejahre hat die Salzburger Spedition ihre Beziehung zum Verbund 24plus verstärkt, z.B. ist Lagermax Ende 2002 mit der niederländischen Spedition V.T.E. (Venlo, Transport en Expeditie) BV, welche auch ein Mitglied des 24plus - Europeanetz ist, eine engere Kooperation eingegangen. Lagermax und VTE bieten ab 18. November 2002 die Möglichkeit von Direktverkehren zwischen Venlo – Salzburg, Wien, Linz und Graz an.³⁴²

Neben den diversen Kooperationen in den verschiedensten Ländern weltweit hat sich ein firmeneigenes Netzwerk in den osteuropäischen Ländern entwickelt.³⁴³ Im Jahre 1990 entstand die erste Niederlassung in Ungarn, gefolgt von Standorten in Tschechien und der Slowakei.³⁴⁴ Im Wettbewerb um den süd- und osteuropäischen Raum mit der Unternehmensgruppe Quehenberger konnte im Jahre 2002 Lagermax 22 Standorte aufweisen und Quehenberger 25 Niederlassungen.³⁴⁵ Im Jahr 2005 ist das Netzwerk der Salzburger Spedition in neun süd- und osteuropäischen Staaten (z.B. Ungarn, Tschechien, Slowakei, Slowenien) auf 24 Niederlassungen aufgestockt worden. Hierbei ist anzumerken, dass sich diese Zahl auf die Spedition bezieht.³⁴⁶ Die eine oder die andere Niederlassung teilt sich Lagermax Internationale Spedition GmbH mit anderen Tochterunternehmen der Lagermax Gruppe, wie z. B. Lagermax AED oder DPD, um die unterschiedlichsten Synergieeffekte zwischen den verschiedenen Geschäftsbereichen des Konzerns auszunutzen.³⁴⁷ Durch die ständige Weiterentwicklung des eigenen Netzwerks über die letzten Jahre wurde es unabwendbar die Hauptniederlassung in Salzburg an die neuen Gegebenheiten anzupassen bzw. zu erweitern. Im Jahre 2000 wurde nach mehrjährigen Bautätigkeiten der zentrale Speditionsterminal in Maxglan/Salzburg in Betrieb genommen. Das Investitionsvolumen für dieses moderne Speditionszentrum betrug 20 Millionen Euro.³⁴⁸

• Produktgestaltung

Bei der Produktgestaltung orientiert sich Lagermax sehr stark an den Kundenwünschen. Die verschiedensten Dienstleistungen werden, soweit es wirtschaftlich gerechtfertigt ist, individuell an den Kunden angepasst. Trotz dieser Individualität werden die verschiedenen Prozessabläufe bis zu einem gewissen Grad standardisiert, um die heute üblichen Laufzeiten – 24 Stunden national und bis 72 Stunden innerhalb Europas – einhalten zu können. Lagermax bietet in den letzten Jahren verstärkt Mehrwert Dienstleistungen an, wobei z.B. kürzere Laufzeiten innerhalb Österreichs – 8 Uhr oder 10 Uhr Zustellung – nicht wie bei Mitbewerbern zusätzlich verrechnet werden. Die Spedition bietet den Kunden die Möglichkeit Mehrwegverpackung zum Transport ihrer Waren einzusetzen. Ein gutes Beispiel für diese Art der Umweltschonung ist die durch die Kooperation zwischen Lagermax und

³⁴² Vgl. Lagermax Lagerhaus und Speditions AG (2002), <http://www.lagermax.com>

³⁴³ Vgl. Horvath (1998i), S. 5

³⁴⁴ Vgl. Lagermax (2005), o. S.

³⁴⁵ Vgl. Mayr (2002), o. S.

³⁴⁶ Vgl. Gansrigler (2005), o. S.

³⁴⁷ Vgl. Fachgespräch Herr Kurzreiter (2005)

³⁴⁸ Vgl. Lagermax (2005), o. S.

dem Motorradhersteller KTM entwickelte Mehrwegverpackung für den Transport von Motorrädern.³⁴⁹

Auf Grund der Eingliederung der Spedition in einen sehr breit gefächerten Konzern kann sie auf die verschiedensten Dienstleistungen ihrer Schwestergesellschaften (z.B. DPD Austria, Lagermax AED) zurückgreifen und dadurch sehr effektiv und wirtschaftlich auf die diversen Kundenwünsche reagieren.

- **Value - added Services**

Die Spedition Lagermax setzt zunehmend die verschiedensten IT – Lösung auf dem Weg zur „Gläsernen Spedition“ ein. Seit Jahren wird in IT investiert und es gibt kaum Fälle bzw. Probleme, die die EDV Abteilung der Lagermax Gruppe nicht lösen kann.³⁵⁰ Mitte der 90er Jahre hat das Unternehmen zur Verbesserung der Kommunikation zwischen den verschiedenen Niederlassungen im In- und Ausland ein Satellitenkommunikationsnetzwerk errichtet.³⁵¹ In den letzten Jahren kam jedoch das Medium Internet verstärkt zum Einsatz. Ab April 2005 ist es den Kunden möglich ihre Sendungen auf Kolli – Basis während ihres Transportes zu verfolgen. Die Spedition Lagermax gehört zu einer der wenigen Stückgutspeditionen, die Sendungsverfolgung auf Kolli – Basis anbietet. Die Mehrheit der Mitbewerber arbeitet bis zum heutigen Tag mit Statusmeldungen pro Sendung. Zusätzlich können sich die Kunden, wie bei so manchen privaten Paketdienstleistern, ihre eigenen Labels und Dokumente erstellen. Dies ermöglicht eine reibungslosere Abwicklung des Versendungsprozesses eines Stückgutes. Die Versendungsverfolgung oder Zusatzdienste (z.B. Auftragserfassung) kann jedoch der Kunde nicht direkt über das Internet abrufen, sie werden dem Kunden durch z.B. EDI – Verbindung oder eine eigene Internetplattform zu Verfügung gestellt, für welche sich die Kunden registrieren lassen müssen.³⁵²

3.3.4. Lagermax AED GmbH & Co KG

Der Expressdienstleister Lagermax AED GmbH & Co KG gehört zum Konzern Lagermax Lagerhaus und Spedition AG und ist als eigenständiges Tochterunternehmen in die Konzernstruktur eingegliedert.

- **Unternehmens- und Netzwerkentwicklung**

Der Expressdienstleister Lagermax AED GmbH & Co KG, der zum Konzern der Lagermax Lagerhaus und Spedition AG gehört, wurde im Jahre 1991 durch die

³⁴⁹ Vgl. Fachgespräch Herr Kurzreiter (2005)

³⁵⁰ Vgl. Fachgespräch Herr Kurzreiter (2005)

³⁵¹ Vgl. o.V. (1995b), S. 5

³⁵² Vgl. Fachgespräch Herr Kurzreiter (2005)

Unternehmen Lagermax Internationale Speditionen GmbH und Danzas, ein 100prozentiges Tochterunternehmen der deutschen Post, ins Leben gerufen.³⁵³

Gründe für den Zusammenschluss dieser zwei Speditionen unter der Dachmarke AED – Austria Express Dienst GmbH lagen darin, dass beide Unternehmen in diesem Geschäftsfeld tätig gewesen sind und sie gewisse Synergieeffekte in der Kooperation für beide Seiten gesehen haben. Trotz des gemeinsamen Auftretens unter der Marke AED agierten diese zwei Organisationen getrennt, d.h. die verschiedenen Dienstleistungen sind bei der Firma Lagermax unter Lagermax angeboten worden und umgekehrt auch bei Danzas. Die Firmen haben sich den österreichischen Markt untereinander aufgeteilt, wobei hier hinzuweisen ist, dass sie sich Standorte teilweise geteilt haben.³⁵⁴

Im Jahre 2000 ist ein wichtiger Meilenstein in der Geschichte von AED geschehen. Auf Grund verschiedener Umstrukturierungsmaßnahmen bei der Spedition Danzas haben sich beide Unternehmen darauf geeinigt, dass Lagermax den 50prozentigen Anteil von Danzas übernimmt und „im Gegenzug übernimmt Danzas Österreich von Lagermax das Lizenzgebiet des europäischen Expressdienstes Eurapid.“³⁵⁵ Um den Neubeginn deutlich zu machen, ist der Firmenwortlaut von AED – Austria Express Dienst GmbH in Lagermax AED GmbH & Co KG umbenannt worden, wobei das Kürzel AED für folgende neue Bedeutung stand: „Alltime Express Distribution“.

Der Geschäftsbereich AED wurde früher innerhalb des Konzerns geführt und ist aber dann im Jahre 2000 zu einem selbständigen Tochterunternehmen der Lagermax Gruppe geworden. Gründe für die Abspaltung vom Konzern gab es verschiedene, einerseits besaß AED einen eigenen Kundenkreis und eigene Abwicklungssystem, andererseits wollte die Konzernleitung dem Unternehmen die Möglichkeit geben, unter seinem eigenen Namen aufzutreten und dadurch seinen Bekanntheitsgrad am österreichischen Markt zu verstärken.³⁵⁶

Dies soll jedoch nicht bedeuten, dass die Organisation komplett von den restlichen Geschäften bzw. Geschäftstätigkeiten des Konzerns abgetrennt ist. Es bestehen bis zum heutigen Tag gewisse Synergieeffekte zwischen den verschiedenen Tochterunternehmen. Ein gutes Beispiel ist der Paketdienstleister DPD Austria, ein weiteres Tochterunternehmen der Lagermax Gruppe. Die zwei Tochterunternehmen teilen sich z.B. am Standort St. Veit/Glan die Räumlichkeiten. An den verschiedenen anderen Standorten gibt es weitere Zusammenlegung von verschiedenen Unternehmen der Lagermax Gruppe wie z.B. in Wien arbeitet AED und Lagermax Internationale Speditionen GmbH. zusammen.³⁵⁷ Der Expressdienstleister Lagermax AED GmbH & Co KG ist im Jahre 2005 nicht nur an den vier Standorten in Österreich vertreten, sondern

³⁵³ Vgl. Fachgespräch Herr Teufl (2005)

³⁵⁴ Vgl. Fachgespräch Herr Teufl (2005)

³⁵⁵ Vgl. o.V. (2000a), o. S.

³⁵⁶ Vgl. Lagermax AED GmbH & Co KG (2005a), in: <http://www.lagermax-aed.at>, Fachgespräch Herr Teufl (2005), Wirtschaftsuniversität Wien – österr. Firmenbuch (2005b), in: <http://www.wu-wien.ac.at>

³⁵⁷ Vgl. Fachgespräch Herr Teufl (2005)

hat sein Netzwerk in den letzten vier bis fünf Jahren erfolgreich Richtung Osteuropa erweitert, wie z.B. sind im Jahre 2001 in Kroatien und im Jahre 2002 in Ungarn Niederlassungen errichtet worden. Heutzutage ist Lagermax in 8 osteuropäischen Ländern (Bosnien – Herzegowina, Kroatien, Slowenien, Serbien – Montenegro, Rumänien, Bulgarien, Tschechien und Slowakei) vertreten.³⁵⁸

Trotz des stetigen und erfolgreichen Wachstums des Unternehmens über die letzten Jahre sollte hier an dieser Stelle mit zwei verschiedenen Tabellen aufgezeigt werden, dass der Expressdienstleister AED in Relation zu anderen Geschäftsbereichen der Lagermax Unternehmensgruppe eher ein mittelständisches Unternehmen darstellt. Trotz der verschiedenen Einheiten in Tabelle 2 sollten dem Leser beim Vergleich zwischen Lagermax AED GmbH & Co KG und DPD Austria GmbH ungefähr die Relationen verständlich werden.

	Lagermax Lagerhaus u. Spedition AG	Lagermax AED GmbH & Co KG
Anzahl der Mitarbeiter (2004)	2100	Ca. 40

Tabelle 1: Vergleich zwischen Mitarbeiterzahl von der Lagermax Unternehmensgruppe und Lagermax AED GmbH & Co KG im Jahre 2004³⁵⁹

Unternehmen	Transportmengen/Jahr 2004
Lagermax AED GmbH & Co KG	ca. 350.000 Sendungen
DPD Austria GmbH	ca. 29,4 Millionen Pakete
Fashionet Textillogistik	ca. 2, 5 Millionen Teile
Lagermax Autotransport	ca. 440.000 Fahrzeuge
Lagermax Internationale Speditionen	ca. 650.000 Tonnen

Tabelle 2: Transportmengen der verschiedenen Tochterunternehmen der Lagermax Unternehmensgruppe im Jahre 2004³⁶⁰

- **Produktgestaltung**

Das Unternehmen Lagermax AED GmbH & Co KG bietet seinen Kunden sowohl Expressdienstleistungen am Tage, als auch in der Nacht an. Der Hauptfokus ist eher auf den „Nacht – Express“³⁶¹ gelegen, d.h. ca. 90 Prozent der geschäftlichen Tätigkeiten werden durch den Night – Time Express abgedeckt und die restlichen 10 Prozent werden tagsüber mit den Day – Time Express Produkten abgedeckt. Die Produktpalette ist grundsätzlich sehr individuell an den Kundenwünschen angepasst.³⁶²

³⁵⁸ Vgl. Lagermax AED GmbH & Co KG (2005b), in: <http://www.lagermax-aed.com>; Lagermax Lagerhaus und Spedition AG (2005b), in: <http://www.lagermax.com>

³⁵⁹ Vgl. Lagermax AED GmbH & Co KG (2005c), in: <http://www.lagermax-aed.com>; Lagermax Lagerhaus und Spedition AG (2005a), in: <http://www.lagermax.com>

³⁶⁰ Vgl. Lagermax Lagerhaus und Spedition AG (2005a), in: <http://www.lagermax.com>

³⁶¹ Bei Nachtexpressdienstleistern erfolgt die Abholung am späten Nachmittag und die Auslieferung erfolgt in der Nacht bis in den frühen Morgenstunden.

³⁶² Vgl. Fachgespräch Herr Teufl (2005)

Fast 100 Prozent des Kundenstammes kommt aus der Automobilbranche, unter anderem wie BMW, Iveco oder Toyota.³⁶³

- **Value - added Services**

Wie andere Expressdienstleister bietet auch Lagermax AED verschiedene webbasierte Features, wie Tracking & Tracing, seit ca. 10 Jahren an. Im Gegensatz zu den Expressdienstleistern, die am Tag die Ware zustellen, gibt es hier keine direkte Übernahme bei den Kunden. Der Fahrer leitet dem EDV – System den Ablieferungsnachweis in der Weise ab, dass er einen beim Kunden angebrachten Barcode mit seinem Handscanner einliest und die Daten direkt an den Zentralrechner der Firma Lagermax AED überspielt. Die Kunden haben dann die Möglichkeit, die Statusabfrage über die firmeneigene Homepage abzurufen.³⁶⁴

3.3.5. G. Englmayer Speditions GmbH

Die inhabergeführte Spedition G. Englmayer GmbH mit Sitz in Wels hat nach 147 Jahren seine Bedeutung für den Raum Oberösterreich noch immer nicht verloren.

- **Unternehmens- und Netzwerkentwicklung**

Das heute mittelständische Unternehmen wurde im Jahre 1858 von Herrn Martin Dollhäubl gegründet, ist aber bereits ab dem Jahre 1862 durch die Witwe und dem Stiefsohn Georg Englmayer auf Grund des Todes des Firmengründers übernommen worden. In dieser Zeit ist dem Betrieb auch der heute noch geführte Firmenname G. Englmayer verliehen worden und zeitgleich begann die Organisation sich verstärkt auf Rollfuhr-³⁶⁵ und Zollgeschäfte zu fokussieren.³⁶⁶

Im Verlauf der geschichtlichen Entwicklung der Spedition hat das Zollgeschäft immer eine wesentliche Rolle gespielt, wie z.B. im Jahre 1882, als das Unternehmen zum k.k. amtlich bevollmächtigten Zollagenten ernannt wurde. In den Jahren zwischen 1895 und 1907 wurde die Firma unter der Leitung der Familie K. und L. Eysen geführt.³⁶⁷ Seit dem Jahre 1907 ist die Spedition in Familienbesitz der Familie Wiesinger. Die Geschäftsleitung hat den Firmenwortlaut „G. Englmayer Speditions GmbH“ nicht verändert, da er bereits damals für eine hohe Qualität gestanden hat und die Geschäftsleitung eine gewisse Kontinuität weiterführen wollte.³⁶⁸

³⁶³ Vgl. Lagermax AED GmbH & Co KG (o.J.), S. 24

³⁶⁴ Vgl. Fachgespräch Herr Teufl (2005); Lagermax AED GmbH & Co KG (o.J.); S. 21

³⁶⁵ Der Begriff „Rollfuhrunternehmen“ wird folgendermaßen definiert: „Im Expressgutverkehr (-> Stückfracht) hießen bisher die auf der Straße zur Zufuhr und Abholung des Transportgutes eingesetzten Unternehmen bahnamtliche Rollfuhrunternehmen.“ (Heimerl/Wegelt/Zipf (1997), S. 48 u. 49)

³⁶⁶ Vgl. Horvath (1998j), S. 6

³⁶⁷ Vgl. G. Englmayer Speditions GmbH (2005), in: <http://www.englmayer.at>

³⁶⁸ Vgl. Fachgespräch Herr Dkfm. Wiesinger (2005)

Auch nach der Übernahme durch die Familie Wiesinger ist das Zollgeschäft weiterverfolgt und durch Herrn Karl Wiesinger über die Jahre intensiviert worden, sodass es sich im Verlauf der Zeit zum Hauptgeschäftsbereich entwickelt hat. In den neunziger Jahren erfolgte ein wesentlicher Wandel bei der Spedition G. Englmayer auf Grund des österreichischen EU – Beitritts im Jahre 1995. Im Vorfeld des EU Beitritts hat setzte das Unternehmen bereits verschiedene Maßnahmen gesetzt damit es nicht von den Ereignissen überrollt und ein Fortbestand gesichert wird. Eine von vielen Maßnahmen war es in anderen Geschäftsbereichen, die vielleicht vorher eher ein Nebengeschäft dargestellt haben, tätig zu werden bzw. diese auszubauen, wie z.B. im Expressgeschäft.³⁶⁹

Für bestimmte Kunden im Raum Wien hat das Unternehmen bereits vor dem EU - Beitritt Nachtexpressdienste mittels Bahn durchgeführt und nach dem EU – Beitritt wurden diese Tätigkeiten verstärkt ausgebaut.³⁷⁰ Im Jahre 1993 ist von der Spedition die Firma EES Speditions GmbH (= European Express System Speditions GmbH) gegründet worden, die sich auf Nachtexpressdienstleistungen für die Autoersatzteilindustrie innerhalb Österreichs fokussierte.³⁷¹ Um dem Kunden die Versendung in ganz Europa zu ermöglichen, ist EES mit dem deutschen Unternehmen NVS (Nachtverteilungsservice), welches sich auf den Nachtexpress spezialisiert hat, eine Kooperation eingegangen. Die Organisation gibt es heutzutage in dieser Form nicht mehr, da sie von der holländischen Postgruppe TPG übernommen worden ist. Das Unternehmen EES hat die Zusammenarbeit mit der Nachfolgeorganisation In-night Express GmbH & Co KG, die im Jahre 2003 durch den Zusammenschluss der Firmen NVS und NET, fortgesetzt.³⁷²

Im Jahre 2005 ist dieser Geschäftsbereich in die Spedition als eine von vielen Abteilungen eingegliedert worden und der Mantel der Firma EES wird seitdem für andere Zwecke des Unternehmens verwendet. Die Produktgruppe um EES bedient heutzutage nicht nur Kunden der Automobilindustrie, sondern ist in den verschiedensten Industrien tätig, wie z.B. im Jahre 2005 bediente G. Englmayer GmbH verschiedenste Firmen aus der IT – Branche mit den unterschiedlichsten Ersatzteilen, Computern und Druckern im Nachtsprung.³⁷³

Der EU – Beitritt im Jahre 1995 war ein einschneidendes Erlebnis für die Spedition Englmayer, da ungefähr die Hälfte bis zwei Drittel des Zollgeschäftes durch den Beitritt wegfielen und somit einer der Haupteinnahmequellen des Unternehmens stark reduziert worden ist.³⁷⁴ In dieser Zeit hat die Geschäftsleitung begonnen im Ausland neue Niederlassungen zu gründen, wie z.B. im Jahre 1994 wurde die Firma Englmayer

³⁶⁹ Vgl. Fachgespräch Herr Dkfm. Wiesinger (2005)

³⁷⁰ Vgl. Fachgespräch Herr Dkfm. Wiesinger (2005)

³⁷¹ Vgl. G. Englmayer Speditions GmbH (2005), in: <http://www.englmayer.at>; o.V. (2005a), in: <http://amadeus.bvdep.com>

³⁷² Vgl. Fachgespräch Herr Dkfm. Wiesinger (2005), TNT Logistics Innight GmbH & Co KG (2005), in: <http://www.tntlogistics.de>

³⁷³ Vgl. Fachgespräch Herr Dkfm. Wiesinger (2005)

³⁷⁴ Vgl. Horvath (1998j), S. 6; Fachgespräch Dkfm. Wiesinger (2005)

Hungaria Kft. in Veszprem/Ungarn gegründet.³⁷⁵ Das Unternehmen hat festgestellt, dass es für die Organisation und ihren Fortbestand nicht ausreichend war nur in Österreich Niederlassungen zu besitzen, da Österreich zu klein ist um attraktiv für Kooperationen mit anderen mittelständischen Speditionen zu erscheinen. Deshalb sind in den Folgejahren verschiedene Niederlassungen innerhalb und außerhalb Österreich zum Netzwerk der Spedition dazu gekommen. Im Jahre 2005 ist das Unternehmen neben Österreich auch in Ungarn, Slowenien, Kroatien, Tschechien und Rumänien durch einen oder mehrere Standorte vertreten.³⁷⁶

Als mittelständisches Unternehmen ist es nicht möglich alleine eine Flächendeckung im In- und Ausland zu schaffen, deshalb hat sich die Firma mit unterschiedlichen Speditionen in Kooperationen vereinigt. In Österreich zum Beispiel ist das Unternehmen mit der Firma E.P.S. (Express Parcel Service) GmbH eine Kooperation eingegangen, wobei E.P.S die Verteilung in der Steiermark für G. Englmayer GmbH übernimmt.³⁷⁷ Ein anderes Beispiel ist die Mitgliedschaft beim CargoLine – Verbund, einer mittelständische Stückgut- Kooperation aus Deutschland.³⁷⁸ Der Geschäftsleitung ist es aber wichtig, dass die Spedition unabhängig bleibt und nur in Kooperationen mit Firmen eingeht, die diese Freiheit nicht gefährden.³⁷⁹

- **Produktgestaltung**

Nicht nur das Netzwerk hat sich auf Grund der Eigendynamik des Betriebes über die Jahre verändert, sondern auch die Produktpalette bezüglich ihres Schwerpunktes. Der Hauptfokus ist vor dem Jahre 1995 auf das Zollgeschäft gerichtet gewesen, heute im Jahre 2005 liegt der Schwerpunkt der Spedition G. Englmayer im Geschäftsfeld des Sammelgutverkehrs innerhalb und außerhalb Österreichs. Vor dem EU – Beitritt hat der Betrieb seine Sendungen von anderen Sammelgutspeditionen führen lassen, danach ist die G. Englmayer Spedition GmbH selbst in diesem Geschäftsbereich tätig geworden. Im Jahre 2005 teilt sich das EGT³⁸⁰ der Organisation in drei Hauptbereiche: Expressdienst, Sammelgutverkehr – West (- Europa) und Sammelgutverkehr – Ost (- Europa). Durch diese Aufteilung ist es offensichtlich, wo die Geschäftsleitung ihre Schwerpunkte bezüglich der Produktpalette gesetzt hat. Das Ziel der Umstrukturierung war es, sich auf bestimmte Geschäftsfelder im Speditionsgewerbe zu spezialisieren und sich von dem „Bauchladen“ – Image abzuwenden, bei dem das Geschäft sehr stark gefächert ist.³⁸¹ Aber dies soll nicht bedeuten, dass die Spedition G. Englmayer nur im Sammelgut- und im Expressverkehr tätig ist, sie bietet neben diesen

³⁷⁵ Vgl. G. Englmayer Spedition GmbH (2005), in: <http://www.englmayer.at>

³⁷⁶ Vgl. Fachgespräch Herr KR Wiesinger (2005)

³⁷⁷ Vgl. E.P.S. Express Parcel Service GmbH (2005), in: <http://www.eps.co.at>

³⁷⁸ Vgl. o.V. (2003a), in: <http://www.verkehrsrundschau.de>

³⁷⁹ Vgl. Fachgespräch Herr Dkfm. Wiesinger (2005)

³⁸⁰ Das Kürzel EGT steht für das „Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit“ und ist eine Kennzahl aus dem Rechnungswesen.

³⁸¹ Vgl. Fachgespräch Herr Dkfm. Wiesinger (2005)

Geschäftsfeldern die verschiedensten Dienste im Bereich des Zollgeschäftes, aber auch im Bereich der See- und Luftfracht und in der Lagerlogistik an.³⁸²

Die Spedition G. Englmayer tritt nicht als eigenes Unternehmen am Paketmarkt in Österreich auf, aber sie ist und war für andere Dienstleistungsgeber tätig. Im Jahre 1997 hat das Unternehmen die Verteilung in Oberösterreich für die Firma IPP Quickstep, einer 100prozentigen Tochter der Deutschen Post AG,³⁸³ für fünf Jahre übernommen. Aber bereits nach vier Jahren wurde dieser Franchisingvertrag aufgelöst, da die deutsche Post selbst am österreichischen Markt auftreten wollte. Trotz der Auflösung dieser Kooperation arbeitet die Spedition noch eng mit dem Nachfolger von Quickstep zusammen, nämlich mit der Firma DHL Express. Die Zusammenarbeit sieht so aus, dass das Unternehmen seine Paketsendung noch heute der DHL Express übergeben. Der Grund dafür ist, dass kleine Sendungen höhere Kosten erzeugen und für ein Transportunternehmen eher ein Verlustgeschäft darstellen.³⁸⁴ Die Spedition G. Englmayer ist aber auch seit dem Markteintritt von FedEx Express Austria im Jahre 2004 für die Verteilung in Oberösterreich und Salzburg als Kooperationspartner zuständig. Diese Verbindung besteht bis zum heutigen Tag, sie stellt aber eher ein Randgeschäft der Spedition dar.³⁸⁵

3.3.6. Schachinger Logistik Holding GmbH & Co KG

Obwohl sich die Unternehmensgruppe Schachinger Logistik Holding GmbH & Co KG in den letzten Jahren vom Stückgutmarkt abgewendet und eine andere Richtung bezüglich ihrem Produktangebot eingeschlagen hat, beeinflusste ihre historische Entwicklung zu einem gewissen Grad den österreichischen Stückgutmarkt. Im Gegensatz zum Stückgutmarkt, nimmt die Unternehmensgruppe durch die Unternehmen DPD Austria und primetime eine wesentliche Rolle am österreichischen KEP – Markt ein.

• Unternehmens- und Netzwerkentwicklung

Die Unternehmensgruppe Schachinger Logistik Holding GmbH & Co KG entstammt dem Transportunternehmen Schachinger, welches im Jahre 1939 durch Max Schachinger als Nahverkehrsunternehmen gegründet worden ist.³⁸⁶ Auf Grund des stetigen Wachstums des Unternehmens in seinen Anfangsjahren ist dieses Transportunternehmen im Jahre 1955 zu einer Spedition umgewandelt worden. In den Folgejahren ist parallel zum nationalen Markt ein europaweites Partnernetzwerk kontinuierlich aufgebaut worden, in Kooperation mit den verschiedensten mittelständischen Unternehmen im europäischen Raum, wie z.B. bestand für mehr als 30 Jahren eine Kooperation zwischen Schachinger und der Spedition Heinrich von

³⁸² Vgl. G. Englmayer Speditions GmbH (2005): o. S.

³⁸³ Vgl. Horvath (1998j), S. 6

³⁸⁴ Vgl. Fachgespräch Herr Dkfm. Wiesinger (2005)

³⁸⁵ Vgl. Fachgespräch Herr Harold (2005); Fachgespräch Herr Dkfm. Wiesinger (2005)

³⁸⁶ Vgl. Fachgespräch Mag. Topf (2005)

Wirth für Teile von Deutschland.³⁸⁷ In dieser Zeit entwickelte sich auch die Partnerschaft zwischen dem Logistikdienstleister Schachinger und dem Konzern Dachser, welche erst im Jahre 2003 durch den Verkauf des Geschäftsbereichs des Stückgutverkehrs an Dachser GmbH & Co KG gelöst wurde.³⁸⁸

Die Unternehmensgruppe Dachser hat sich kontinuierlich im Geschäftsfeld des Stückgut- bzw. der Sammelgutverkehre zu einem Hauptkooperationspartner von Schachinger entwickelt.³⁸⁹ Auf Grund der Bedeutung dieser engen Geschäftsbeziehung zwischen diesen beiden Organisationen im Bereich des Stückgutverkehrs werden zu einem späteren Zeitpunkt in diesem Kapitel die genauen Verhältnisse bzw. Entwicklungen dieser Partnerschaft näher dargestellt.

Um mit den laufenden technischen und wirtschaftlichen Entwicklungen Schritt zu halten und Wachstumschancen nicht zu verpassen, wurde mit dem Bau des heutigen Firmenhauptsitz im Jahre 1985 begonnen. Zwei Jahre später, im Jahre 1987, wurde die Errichtung des Speditionsterminals, welches in Hörsching in Flughafen – Nähe liegt, abgeschlossen. Die Erschaffung eines solchen umfangreichen Logistikterminals war auf Grund der Erweiterung der Leistungspalette in Richtung verschiedensten Logistikdienstleistungen notwendig geworden. In den achtziger Jahren hat sich Schachinger von einem reinen Speditions- und Transportunternehmen in Richtung eines Transport- und Logistikunternehmens entwickelt. Aber auch die Liberalisierung des europäischen Verkehrs und die künftigen Beziehungen zwischen der europäischen Gemeinschaft und Österreich waren Gründe für die Erweiterung der Leistungspalette und des Netzwerkes.³⁹⁰

Die Leistungspalette der Organisation wurde stetig ausgebaut, unter anderem rief die Spedition mit zwei Partnerunternehmen (Gebrüder Weiss, Lagermax) im Jahre 1988 den ersten privaten Paketdienst namens A.P.S. GmbH (= Austria – Paket – System) ins Leben. Das Geschäftsfeld Paketdienst wurde von den anderen Produkten der Spedition Schachinger abgesichert, da es das Ziel der Erschaffung einer solchen Produktlinie war, Kleinstsendungen, die die Massenabfertigung größerer Sendungseinheiten behindern, aus dem Warenstrom herauszufiltern.³⁹¹ Im Jahre 1994 ist das Paketunternehmen A.P.S. durch die Umwandlung in Direct Parcel Distribution Austria GmbH ins DPD – Netzwerk eingegliedert worden.³⁹² Auf die Entwicklung von DPD Austria GmbH wird hier nicht eingegangen, da diese im Kapitel 3.2.2 detailliert dargestellt wird. Anzumerken ist, dass das Tochterunternehmen der Schachinger Logistik Holding GmbH & Co KG – Schachinger Paketdienst GmbH – im nationalen DPD – Netzwerk neben der Abdeckung des oberösterreichischen Raumes die Funktion des Hauptumschlagplatzes übernommen hat. Über die Jahre hinweg wurde intensiv in den Ausbau des Hubs in Hörsching, der sich auf dem Betriebsgelände der

³⁸⁷ Vgl. Schachinger Logistik Holding GmbH & Co KG (2005), in: <http://www.schachinger.com>; Horvath (1998k), S. 12

³⁸⁸ Vgl. Dachser GmbH & Co KG (2003), in: <http://www.dachser.com>

³⁸⁹ Vgl. Fachgespräch Mag. Topf (2005)

³⁹⁰ Vgl. o.V. (1988g), S. 17 f.

³⁹¹ Vgl. Fachgespräch Frau Mag. Topf (2005); DPDA (2005a), S.3

³⁹² Vgl. Müller, E. (2005), S.4

Spedition Schachinger befindet, investiert.³⁹³ Diese Investitionen in den österreichischen KEP – Markt hat sich für die Unternehmensgruppe über die Jahre hinweg bezahlt gemacht. Direct Parcel Distribution Austria GmbH ist seit mehreren Jahren Marktführer im österreichischen Markt für B2B – Paketsendungen und hat im Jahre 2004 über 29 Millionen Paketsendungen zugestellt.³⁹⁴ Im Sommer 2001 ist das Schwesterunternehmen primetime durch die drei Gesellschafter der Firma DPD Austria GmbH ins Leben gerufen worden, welches sich auf die „High – Value – Added“ Services im Bereich des nationalen Expressmarktes spezialisiert hat.³⁹⁵

Im Jahre 1996 kam es zu einer Umstrukturierung des firmenrechtlichen Gebildes durch die Erschaffung der Schachinger Holding Transport & Logistik und den operativen Firmen.³⁹⁶ In den Folgejahren wurden die verschiedenen Geschäftsbereiche in eigene Unternehmen umgewandelt und durch die Holding zu einer Unternehmensgruppe zusammengefasst. Zum Beispiel ist im Jahre 1997 die Schachinger Paketdienst GmbH gegründet worden und im Jahre 2000 ist das Tochterunternehmen Schachinger Marken & Frische Logistik GmbH & Co KG ins Leben gerufen worden.³⁹⁷

Um den Preisdruck im nationalen und internationalen Sammelgutverkehr zu entkommen, wurde im Jahre 1998 ein getakteter Systemverkehr, der unter der Bezeichnung „Schachinger Euro-Net“ vermarktet worden ist, eingeführt. Das Ziel hinter dieser Einführung des Systemverkehrs im Bereich des Stückgutverkehrs war es, Sammelverkehre effizienter und wirtschaftlicher zu gestalten und den Servicegrad des Sammelgutverkehrs stetig zu verbessern. Die Idee hinter diesem neuen Systemverkehrs war es, die aufkommensmäßig starken Achsen durch tägliche getaktete Begegnungsverkehre und die schwächer ausgelasteten Achsen durch ein Art von Hub-und-Spoke System abzudecken. Nach Meinung der Geschäftsleitung war es für die Sicherstellung der Qualität und der Umsetzung des Systems eine einheitliche Partnerlandschaft notwendig. Um diese Konditionen zu erschaffen, kam es zu einer Umstrukturierung des europäischen Kooperationsnetzwerkes des Unternehmens. So wurden Kooperationen teilweise aufgelöst und durch andere Unternehmen ersetzt, wie z.B. wurde die Gebiete der Spedition Heinrich von Wirth von dem Konzern Dachser übernommen und die Schachinger Unternehmensgruppe ging eine neue Verbindung mit der Ziegler – Gruppe im Raum Lyon ein. Der Konzern Dachser hat in diesem europaweiten, standardisierten Logistiknetzwerk eine tragenden Rolle gespielt, da die Unternehmensgruppe die Märkte in Deutschland, Schweiz, Benelux, Westösterreich, Dänemark und Großbritannien für die Spedition Schachinger übernommen hatte.³⁹⁸ Eine Kooperation zwischen der Spedition und der Unternehmensgruppe Dachser im Bereich des europäischen Sammelgutverkehrs hat seit Mitte der sechziger Jahre bestanden und ist über die Jahre hinweg stetig erweitert worden. Über die Jahre

³⁹³ Vgl. Fachgespräch Frau Mag. Topf (2005)

³⁹⁴ Vgl. Direct Parcel Distribution Austria GmbH (2005), in: <http://www.dpd.at>

³⁹⁵ Vgl. Fachgespräch Herr Eberl (2005)

³⁹⁶ Vgl. Schachinger Logistik Holding GmbH & Co KG (2005), in: <http://www.schachinger.com>

³⁹⁷ Vgl. Fachgespräch Frau Mag. Topf (2005); Wirtschaftsuniversität Wien – Aurelia (2005c), in: <http://www.wu-wien.ac.at>

³⁹⁸ Vgl. Horvath (1998k), S. 12; Horvath (1998l), S. 4

hinweg ist dieses Netzwerk stetig ausgebaut worden, wie z.B. nach Italien, Frankreich, Polen und in diversen osteuropäischen Ländern.³⁹⁹

Auf Grund des stetig wachsenden Preis- und Qualitätsdruck im Sammelgutverkehr hat sich die Unternehmensgruppe parallel zur Stückgutlogistik ein zweites Standbein im Bereich des „Logistik – Outsourcing“ mit einem klaren Fokus auf Branchen-, Industrie und Projektlogistik aufgebaut. Um in der Zukunft als Unternehmen erfolgreich zu sein, hat die Unternehmensgruppe Schachinger im Jahre 2003 eine strategische Umpositionierung durch den Verkauf ihrer Tochtergesellschaft „Schachinger Euronet“ vollzogen.⁴⁰⁰

Vor der Übernahme durch Dachser hat der Stückgutbereich ca. 50 Prozent des Umsatzes ausgemacht. Die Geschäftsleitung hofft bis 2007 den Wegfall dieser Einkommensquelle durch ihre Branchenlogistik ausgleichen zu können.⁴⁰¹ Am 01. Jänner 2003 ist das Tochterunternehmen Schachinger Euronet GmbH und parallel F&B (Führer&Brandl) Cargo Speditions – GmbH & Co KG zu 80 Prozent an die Dachser Gruppe übergegangen.⁴⁰² Im Juli desselben Jahres wurde die Gesellschaft auf den Firmenwortlaut Dachser – Schachinger GmbH umbenannt. Die restlichen Besitzanteile dieser Organisation sind mit Ende des Jahres an die Gruppe Dachser GmbH & Co KG übergegangen und in dessen Netzwerk integriert worden.⁴⁰³ Seit 01. Juni 2004 firmiert Dachser in Österreich nicht mehr unter dem Firmenwortlaut Schachinger – Dachser, sonder unter Dachser Austria GmbH.⁴⁰⁴

Abschließend ist zu erwähnen, dass sich die Unternehmensgruppe Schachinger Logistik Holding GmbH & Co KG bis zum heutigen Tag zu 100 Prozent im Familienbesitz befindet und neben Österreich, in Tschechien, Ungarn und in der Slowakei Niederlassungen besitzt. Die Schachinger Gruppe ist auf vier Säulen aufgebaut: 1) Branchenlogistik, 2) Industrie Logistik, 3) Paketlogistik und 4) Transportlogistik.

Besonderer Fokus wird auf den Geschäftsbereich der Branchenlogistik gelegt, der durch die verschiedenen Tochterunternehmen bedient wird. Im Bereich der Branchenlogistik hat sich die Firma auf sechs Teilgebiete spezialisiert, nämlich Marken & Frische, Automotive, Healthcare, Logistik Service, Baulogistik und Möbellogistik. Die verschiedenen Sparten zeichnen sich durch ihre Fachkräfte und durch die speziell auf die individuelle Industrie ausgerichtete Leistungspalette aus.⁴⁰⁵

³⁹⁹ Vgl. Gansrigler (2001), o. S.

⁴⁰⁰ Vgl. Dachser GmbH & Co KG (2003), in: <http://www.dachser.com>

⁴⁰¹ Vgl. Fachgespräch Frau Mag. Topf (2005)

⁴⁰² Vgl. Dachser GmbH & Co. KG (2003), in: <http://www.dachser.com>

⁴⁰³ Vgl. Dachser Austria GmbH (2005), S. 12

⁴⁰⁴ Vgl. Fachgespräch Herr Klimitsch (2005)

⁴⁰⁵ Vgl. Schachinger Logistik Holding GmbH & Co KG (2005), S. 1 u. 2; Fachgespräch Frau Mag. Topf (2005)

3.3.7. Schier, Otten & Co GmbH

Das Logistikunternehmen Schier, Otten & Co GmbH, welches seit den frühen neunziger Jahren verstärkt in den osteuropäischen Ländern tätig ist, ist im Jahre 2001 von der Rail Cargo Austria (RCA) bzw. die Speditionsholding AG übernommen worden und kümmert sich seitdem um den internationalen Stückgutverkehr, im besonderen um die osteuropäischen Märkte sowie um Luft- und Seefrachtverkehr als Teil der RCA.⁴⁰⁶

- **Unternehmens- und Netzwerkentwicklung**

Im Jahre 1924 wurde die Spedition Schier, Otten & Co von Herrn Karl Schier im zweiten Wiener Gemeindebezirk gegründet.⁴⁰⁷ Das Unternehmen hat sich wie andere österreichische Unternehmen, die in jener Zeit entstanden sind, vermehrt auf den Stückgutverkehr bzw. den Bahnsammelgutverkehr spezialisiert. Über die Jahre hinweg blieb der Betrieb in Hand der Familie Mihokovic, Nachfahren des Herrn Schier, und konnte sich von einem Sammelgutspediteur, zu einem bedeutenden österreichischen Logistikunternehmen entwickeln.⁴⁰⁸

Neben den verschiedenen Niederlassungen im Wiener Stadtgebiet, wie z.B. am Franz – Josefsbahnhof oder Westbahnhof, gründete die Unternehmensführung im Jahre 1962 am Gelände des Wiener Flughafen ihre erste Niederlassung außerhalb Wiens. Durch diese Erweiterung der Niederlassungen konnte nicht nur der Marktanteil vergrößert werden, sondern auch die Produktvielfalt. In den achtziger Jahren hat die eigentliche Expansionsphase des nationalen Netzwerkes begonnen, wie z.B. im Jahre 1985 wurde in Linz ein Standort und im Jahre 1989 in Graz erbaut.

Nach dem Fall des „Eisernen Vorhanges“ im Jahre 1989 hat sich das Unternehmen verstärkt auf die osteuropäischen Länder fokussiert.⁴⁰⁹ Die Richtigkeit dieser frühen Orientierung in Richtung Osten hat sich über die Jahre bewahrheitet und für den Erfolg des Unternehmens einen entscheidenden Faktor dargestellt. Die Geschäftsleitung erkannte schon früh das Potential der osteuropäischen Länder für den gesamten europäischen Markt.⁴¹⁰ Auf Basis dieser Überlegungen hat die Spedition ihr Netzwerk in diesen Ländern kontinuierlich über die Jahre ausgebaut. Im Jahre 1989 entstand das erste ausländische Joint – Venture Unternehmen in Ungarn und im Jahre 2002 ist Serbien/Montenegro zum SOC – Netzwerk dazugekommen.⁴¹¹ Hier sollte festgehalten werden, dass die Spedition in den ausländischen Märkten mit den verschiedensten Unternehmen Joint – Venture Vereinbarungen einging, wobei Schier, Otten & Co bei all diesen Joint – Venture Unternehmen eine Mehrheitsbeteiligung von 51 bis 100 Prozent hält. Die verschiedenen ausländischen Tochterunternehmen der Logistikgruppe treten in ihren Märkten mit ihrem eigenen Firmennamen auf, wie z.B. in Bosnien –

⁴⁰⁶ Vgl. Geyer (2001), o.S. Müller, J. (2004a), S. 5

⁴⁰⁷ Vgl. Schier, Otten & Co (2004), S. 2

⁴⁰⁸ Vgl. Müller, J. (2004a), S. 5

⁴⁰⁹ Vgl. Schier Otten & Co GmbH (2005), in: <http://www.soc.at>

⁴¹⁰ Vgl. Fachgespräch Herr Dallinger (2005)

⁴¹¹ Vgl. Schier, Otten & Co GmbH (2005), in: <http://www.soc.at>

Herzegowina unter „Bihateam d.o.o.“ oder in Kroatien unter „Transeuropa d.o.o.“, jedoch sind sie alle durch die einheitliche „Corporate Identity“ des blauen Pfeils in ihrem Marktauftreten verbunden.⁴¹²

Im Jahre 2005 ist Schier, Otten & Co in den osteuropäischen Nachbarländern, wie Tschechien, Slowakei, Ungarn und den ehemaligen jugoslawischen Ländern, Slowenien, Kroatien, Bosnien – Herzegowina und Serbien – Montenegro tätig. In diesen Ländern versucht die Spedition ihr Netzwerk bzw. ihre Leistungspalette stetig in den verschiedensten Bereichen auszubauen.⁴¹³ Für die Zukunft ist geplant ihr Netzwerk noch weiter zu vergrößern und zu verbessern, um die Kunden von der Ostsee bis zum Schwarzen Meer selbst bedienen zu können. Solch ein Ausbau ist viel leichter durchzuführen, wenn der Spedition durch das Mutterunternehmen Rail Cargo Austria der Rücken freigehalten wird. Im Jahre 2005 ist der Ausbau des Netzes in den Baltischen Staaten (Estland, Lettland, Litauen), in Rumänien, in Bulgarien, in Mazedonien und in Albanien bereits in vollem Gange.⁴¹⁴

Parallel zu der Entwicklung des osteuropäischen Netzwerkes hat sich das Unternehmen im Bezug auf den nationalen und internationalen Markt über die Jahre stetig verändert. Der nationale Netzwerkaufbau erfolgte kontinuierlich seit den achtziger Jahren, sodass im Jahre 2005 die Spedition neun Niederlassungen, über die verschiedenen Bundesländer verteilt, besitzt.⁴¹⁵

Um ganz Europa abdecken zu können, ist die Spedition über die Jahre mit verschiedenen Mitbewerbern Kooperationen eingegangen, wie z.B. mit der Stückgutkooperation „TEAM Alliance“ (Trans European Alliance Members). Die Firma Schier, Otten & Co gehörte neben den Unternehmen Thyssen Haniel Logistic (THL), DFDS und Mory zu den Gründungsmitgliedern dieser Stückgutkooperation im Jahre 1992.⁴¹⁶ Über die Jahre ist diese Kooperation stetig gewachsen, aber auch Mitglieder sind durch andere Speditionen immer wieder ersetzt worden. Die Kooperation gibt es heutzutage in diesem Sinn nicht mehr, auf Grund diverser Austritten von Unternehmen in den letzten Jahren. Schier, Otten & Co gehört seit dem Jahre 2005 auch nicht mehr zur TEAM Alliance. Diese Verbindung wurde aus verschiedenen Gründen gelöst, wobei die Übernahme von Schier, Otten & Co durch die RailCargo Austria einen entscheidenden Grund darstellte.⁴¹⁷

Die Unternehmensgruppe Schier, Otten & Co besitzt im Jahre 2005 diverse Kooperationen, unter anderem mit ABX Logistics, eine Tochtergesellschaft der belgischen Eisenbahn SNCB/NMBS. Diese Kooperation besteht seit vielen Jahren, da auch ABX Logistics ein Mitglied der Team Alliance gewesen ist.⁴¹⁸ Die

⁴¹² Vgl. Fachgespräch Herr Dallinger (2005), Schier, Otten & Co GmbH (2005), S. 29

⁴¹³ Vgl. Schier, Otten & Co GmbH (2005), S. 29

⁴¹⁴ Vgl. Fachgespräch Herr Dallinger (2005)

⁴¹⁵ Vgl. Fachgespräch Herr Dallinger (2005)

⁴¹⁶ Vgl. o.V. (1993i), S. 15; Fachgespräch Herr Dallinger

⁴¹⁷ Vgl. Fachgespräch Herr Dallinger (2005)

⁴¹⁸ Vgl. Fachgespräch Herr Dallinger (2005)

Logistikorganisation ABX Logistics deckt für Schier, Otten & Co. zehn europäische Länder, unter anderem Deutschland und Belgien, ab.⁴¹⁹

Am 01. Jänner 2001 wurde die Spedition Schier, Otten & Co durch die Speditionsholding GmbH, deren Alleineigentümer die RailCargo Austria ist, übernommen.⁴²⁰ Der Verkauf an die österreichische Bahn ist aus betriebswirtschaftlichen und strategischen Überlegungen seitens der Geschäftsleitung erfolgt. Die Geschäftsleitung sieht hinter diesem Verkauf die Möglichkeit durch den Rückhalt eines starken Partners stetig ihre Expansionsstrategien voran zu treiben und das Bestehen des Unternehmens für die Zukunft zu sichern.⁴²¹

Nach der Übernahme ist es zu keinen größeren Veränderungen der Organisationsstruktur gekommen, obwohl die Mitarbeiter durch den Eigentümerwechsel dies zu einem bestimmten Grad befürchtet hatten. Die Unternehmensgruppe Schier, Otten & Co tritt weiterhin als selbständiges Unternehmen am Markt auf.⁴²² Um aus der Akquisition Vorteile für beide Seiten zu ziehen, wurden bestimmte Maßnahmen gesetzt, wie die Bündelung von Transportaufträgen bzw. die Fokussierung der einzelnen Speditionsholding Tochterunternehmen auf ihre regionale Märkte.⁴²³ Im Fall von Schier, Otten & Co übernimmt die RailCargo Austria den nationalen Stückgutverkehr für SOC und im Gegenzug ist SOC im Auftrag der RailCargo Austria in den verschiedenen osteuropäischen Ländern tätig. Hierbei ist anzumerken, dass Schier, Otten & Co auch die verschiedene Dienstleistungen im Geschäftsbereich des nationalen Stückgutverkehrs unter dem eigenen Namen anbietet. Der Kunde selbst weiß nicht, dass seine Sendungen in das Stückgutnetzwerk der Rail Cargo Austria eingeschleust werden.

- **Produktgestaltung und Value – added Services**

Nicht nur im Bezug auf das nationale und internationale Netzwerk ist die Spedition Schier, Otten & Co immer größer gewachsen, sondern auch ihre Leistungspalette ist stetig ausgebaut worden. Im Jahre 1992 hat sich Schier, Otten & Co mit neun anderen Speditionen, wie z.B. Spedition Wildenhofer oder Schneckenreither, zusammengetan und einen Paket – Expressserviceanbieter, namens „General Parcel Austria“ gegründet.⁴²⁴ Nach einer knapp einjährigen Vorbereitungsphase nahm die Organisation am 01. Februar 1993 ihre Tätigkeiten auf.⁴²⁵ Aber bereits ein Jahr später, im Jahre 1994, hat sich SOC Paketlogistik, eine Tochtergesellschaft der Spedition Schier, Otten & Co GmbH, auf Grund verschiedener Unstimmigkeiten von diesem Verbund getrennt.⁴²⁶ Im Jahre 2005 ist Schier, Otten & Co in diesem Marktsegment

⁴¹⁹ Vgl. Schier, Otten & Co (2005), S. 46 u. 47

⁴²⁰ Vgl. Schier, Otten & Co (2005b), in: <http://www.soc.at>

⁴²¹ Vgl. Müller, J. (2004a), S. 5

⁴²² Vgl. Fachgespräch Herr Dallinger (2005)

⁴²³ Vgl. Geyer (2001), o. S.

⁴²⁴ Vgl. o.V. (1992c), S. 14

⁴²⁵ Vgl. Horvath (1997b), S. 4

⁴²⁶ Vgl. o.V. (1994a), S. 16

nicht mehr selbst tätig, jedoch bieten sie den Kunden Paketdienstleistungen an. Die Paketsendungen werden dann an den Kooperationspartner DPD Austria GmbH weitergegeben und von diesem an den entsprechenden Empfänger zugestellt.⁴²⁷ Zum Teil wird auch das Netzwerk der RailCargo Austria genutzt, wobei hier anzumerken ist, dass die RailCargo Austria bzw. der BEX – Bereich der RCA zur Zeit noch kein eigenständiges Produkt für dieses Marksegment anbietet, jedoch ist für die Zukunft ein solches Produkt geplant.⁴²⁸

Die RailCargo Austria und Schier, Otten & Co tauschen in Halbstunden Takt ihre Daten der einzelnen Sendungen aus, sodass Kunden von Schier, Otten & Co die Daten beider Unternehmen über das Tracking & Tracing System von Schier, Otten & Co abrufen können. Die Sendungsverfolgung und das Angebot anderer Dienste über das Web ist seit dem Jahre 2005 bei Schier, Otten & Co möglich.⁴²⁹

3.3.8. Internationale Spedition Schneckenreither GmbH

Die Spedition Schneckenreither gehört zu den wenigen mittelständischen Unternehmen in Österreich, die sich bis zum heutigen Tag im Familienbesitz befinden und noch dazu erfolgreich in der Branche tätig sind. Die Spedition stellt einen der drei Hauptgeschäftsbereiche der Unternehmensgruppe dar. Neben der Spedition führen sie das Transportunternehmen Zeller – Transporte GmbH und die Firma Schneckenreither Vermietungs- und Leasing GmbH. Zusätzlich betreiben sie selbständig Reparaturwerkstätten an den verschiedenen Standorten. All diese verschiedenen Teilgesellschaften sind unter der Dachgesellschaft Schneckenreither Holding GmbH zusammengefasst, die sich im 100-prozentigen Familienbesitz befindet.⁴³⁰

• Unternehmens- und Netzwerkentwicklung

Der Ursprung des renommierten Familienbetriebes ist im Jahre 1960 südlich von Linz zu finden, in diesem Jahr wurde durch das Ehepaar Christine und Alfred sen. Schneckenreither ein Transportunternehmen gegründet. Nach zehn erfolgreichen Jahren ist im Jahre 1970 die Produktpalette dieser Organisation um die diversen Dienstleistungen einer Spedition erweitert worden. Bereits zwei Jahre später wurde das Betriebsgelände nach Ansfelden/OÖ, der heutigen Zentrale, verlegt. Trotz der verschiedenen Erweiterungen des Netzwerkes in den folgenden Jahren spielte der Standort in Ansfelden für die Unternehmensgruppe Schneckenreither eine entscheidende Rolle für den Erfolg dieses Familienbetriebs.

Seit den achtziger Jahren hat die Geschäftsleitung begonnen ihr innerösterreichisches Netzwerk zu vergrößern, sodass z.B. im Jahre 1980 eine Zweigniederlassung in

⁴²⁷ Vgl. Fachgespräch Herr Dallinger (2005)

⁴²⁸ Vgl. Fachgespräch Herr Fuchs (2005)

⁴²⁹ Vgl. Fachgespräch Herr Dallinger (2005)

⁴³⁰ Vgl. Fachgespräch Herr KR Schneckenreither (2005); Wirtschaftsuniversität Wien – österr. Firmenbuch (2005c + d), in: <http://www.wu-wien.ac.at>

Wiener Neudorf und im Jahre 1986 in Klagenfurt erschaffen worden ist.⁴³¹ Schritt für Schritt ist dieses Netzwerk ausgebaut worden, sodass das Unternehmen im Jahre 2005 mit sieben Niederlassungen (Wiener Neudorf, Graz, Klagenfurt, Linz, Wels und Hörsching) den österreichischen Markt abdeckt.⁴³²

Die Geschäftsleitung hat sich bei ihrer Expansionsstrategie über die Jahre nicht nur auf Österreich beschränkt. In den Jahren 1992 und 1993 sind Tochterunternehmen in Tschechien (Prag), Ungarn (Budapest) und Slowenien (Laibach) ins Leben gerufen worden.⁴³³ Im Jahre 2004 ist ein neues Mitglied zu dieser Unternehmensgruppe dazugestoßen, nämlich in Trenčin/Slowakei unter dem Namen Transport for people s.r.o. (TFP s.r.o.). Das Ziel der Schneckenreither - Unternehmensgruppe ist es durch TFP s.r.o., auch den osteuropäischen Länder nach der Osterweiterung verstärkt bedienen zu können.⁴³⁴

Das Tochterunternehmen der Spedition, die Schneckenreither Paket Service GmbH, gehörte zu den Gründungsmitgliedern des in Österreich aus der Taufe gehobenen privaten Paketdienstes General Parcel Austria GmbH im Jahre 1993.⁴³⁵ Hier ist zu erwähnen, dass die Schneckenreither Paket Service GmbH für die Region Oberösterreich zuständig war und dass sich neben dem Depot auch der Zentralhub der GP Austria GmbH in Ansfelden am Betriebsgelände der Spedition Schneckenreither befand.⁴³⁶ Trotz des Verkaufs an die Unternehmensgruppe General Logistics Systems Austria GmbH bzw. an die englische Post und der Umfirmierung in General Logistics Systems Austria GmbH im Jahre 2000 veränderte sich der Standort des Depots und des Zentral-Hub nicht.⁴³⁷ Die Geschäftsleitung hat sich damals für den Verkauf entschieden, da dieser Geschäftsbereich sehr kostenintensiv war und die Kosten nicht im Verhältnis zu den eingehenden Gewinnen standen. Das Verhältnis zwischen der Spedition Schneckenreither und dem Paketdienstunternehmen GLS Austria GmbH sieht folgendermaßen aus, dass Schneckenreither noch heute Paketsendungen dem GLS System zuführt.⁴³⁸

Nicht nur im Paketbereich ist die Schneckenreither Unternehmensgruppe eine Kooperation mit anderen mittelständischen Unternehmen eingegangen, sondern auch z.B. im Bereich des Stückgutverkehrs. Grundsätzlich steht die Geschäftsleitung dem Thema Kooperationen sehr offen gegenüber, jedoch mit der Einschränkung, dass es sich dabei um eine offene Kooperation handelt. Nach der Meinung der Geschäftsleitung liegt in diesen offenen Kooperationen auch die Zukunft von mittelständischen Unternehmen, da sie dadurch einerseits ohne kostenintensive

⁴³¹ Vgl. Schneckenreither GmbH (2005), in: <http://www.schneckenreither.com>

⁴³² Vgl. o.V. (2004c), S. 5

⁴³³ Vgl. Schneckenreither GmbH (2005), in: <http://www.schneckenreither.com>

⁴³⁴ Vgl. Fachgespräch Herr KR Schneckenreither (2005)

⁴³⁵ Vgl. o.V. (1992c), S.14

⁴³⁶ Vgl. o.V. (1995c), S. 4; Horvath (1998m), S. 4

⁴³⁷ Vgl. General Logistics Systems Austria GmbH (2005), in: <http://www.gls-austria.com>

⁴³⁸ Vgl. Fachgespräch Herr KR Schneckenreither (2005)

Investitionen vorzunehmen einen viel größeren Markt bedienen können und andererseits bleibt die Unabhängigkeit des einzelnen Betriebes bewahrt.⁴³⁹

In Österreich hat sich Schneckenreither im Jahre 2001 der Kooperation „Systempo Austria“, die sich auf den nationalen Stückgutsystemverkehr spezialisiert hat, angeschlossen.⁴⁴⁰ Dieser Verbund wurde im Jahre 1998 von dreizehn mittelständischen Unternehmen gegründet, wobei die meisten Mitglieder ehemalige Partnerorganisationen der General Parcel Austria GmbH waren. Wie bei dem Paketnetzwerk General Parcel Austria GmbH, hat das Unternehmen auch bei diesem Verbund die Rolle des Hauptumschlagsplatzbetreibers für das nationale Netzwerk übernommen.⁴⁴¹ Im Jahre 2004 hat die Kooperation, die sich bis zu diesem Zeitpunkt auf den Ausbau des nationalen Netzwerk fokussiert hatte, dem Verbund Systemplus an, welcher sich über 25 Ländern erstreckt und über 400 Partnerbetriebe zusammenfasst.⁴⁴² Diese Erweiterung des Netzwerkes im Bereich des Stückgutverkehrs ermöglicht der Firma Schneckenreither ihren Kunden eine sehr breite Produktpalette im Bereich des Systemverkehrs anzubieten.

Neben der Mitgliedschaft im Verbund „Systempo Austria“ gehört die Spedition Schneckenreither verschiedenen anderen Kooperationen an. Im Jahre 1999 zum Beispiel entstand mit dem Unternehmen Welz unter dem Namen East Cargo eine Kooperation, jedoch ist diese Zusammenschließung durch den Verkauf von Welz an die Unternehmensgruppe Quehenberger bzw. der Thiel – Gruppe aufgelöst worden.⁴⁴³ Die Unternehmensgruppe Schneckenreither hat sich in ihrer Entwicklung nicht nur nationalen Kooperationen bedient, sondern auch europäischen Verbunden, wie z.B. im Jahre 1998 trat die Firma Schneckenreither der Stückgutkooperation Cargo Trans Logistik GmbH (CTL), unter welcher zum damaligen Zeitpunkt ca. 80 Speditionen in ganz Europa zusammengefasst waren, bei.⁴⁴⁴

• Produktgestaltung

Ursprünglich hat sich der Familienbetrieb auf den europäischen Sammel-, Teil- und Komplettladungsverkehr spezialisiert,⁴⁴⁵ jedoch ab den neunziger Jahren hat sich das Unternehmen in andere Richtungen weiterorientiert und andere Bereiche ausgebaut, wie z.B. Paket- und Stückgutverkehr, Luft- und Seefracht, aber auch die verschiedensten Logistikdienstleistungen sind in den letzten Jahren zu ihrer Produktpalette dazugekommen.⁴⁴⁶ Grundsätzlich aber fokussiert sich der Betrieb auf den nationalen und internationalen Landverkehr, im Jahre 2005 betrug der Anteil des

⁴³⁹ Vgl. Fachgespräch Herr KR Schneckenreither (2005); Unter einer offenen Kooperation wird eine Kooperation verstanden, die seinen Mitgliedern erlaubt an anderen Kooperationen teilzunehmen.

⁴⁴⁰ Vgl. Schneckenreither GmbH (2005), in: <http://www.schneckenreither.com>

⁴⁴¹ Vgl. Systempo Austria GmbH (2005), in: <http://www.systempo.com>

⁴⁴² Vgl. System Plus (2005 a+b), in: <http://www.systemplus.com>

⁴⁴³ Vgl. Fachgespräch KR Schneckenreither (2005)

⁴⁴⁴ Vgl. Horvath (1998m), S. 4

⁴⁴⁵ Vgl. o.V. (1995c), S. 4

⁴⁴⁶ Vgl. Schneckenreither GmbH (2005), in: <http://www.schneckenreither.com>

nationalen Sammelgutverkehrs am Umsatz der Spedition Schneckenreither ca. 50 – 60 Prozent. Die Unternehmensführung kombiniert die verschiedensten angebotenen Dienstleistung nach dem „Best practice“ Prinzip, sodass sie auf die individuellen Wünsche jedes Kunden eingehen kann. Von Fall zu Fall wird entschieden, welche der Dienstleistungen den Kundenwünschen entspricht.⁴⁴⁷

3.3.9. Wildenhofer Spedition und Transport GmbH

Das inhabergeführte Unternehmen Wildenhofer Spedition und Transport GmbH ist nach über 120 Jahren immer noch eine der bekanntesten Speditionen und Logistikanbieter im österreichischen Raum, wie z.B. im Jahre 2002 wurde der Familienbetrieb zu den dreizehn umsatzstärksten Speditionen innerhalb Österreichs gezählt.⁴⁴⁸ Um diese erfolgreiche Unternehmensgeschichte dem Leser besser näher zu bringen, sollte hier bei der Gründung im Jahre 1877 begonnen werden.

- **Unternehmens- und Netzwerkentwicklung**

Am 01. Mai 1877 wurde das Unternehmen „Wilhelm Poschinger Speditionshaus am Bahnhof Salzburg“ durch Herrn Wilhelm von Poschinger eröffnet. Zehn Jahre später, im Jahre 1887, wurde dieser Betrieb durch Herrn Leopold Wildenhofer übernommen und unter dem Firmennamen „W.Poschingers Nachf. Leop. Wildenhofer“ weitergeführt.⁴⁴⁹

Auf Grund der verkehrstechnischen Weiterentwicklung rund um Salzburg bzw. dem Bau der Tauernbahn in jener Zeit, ist es notwendig geworden, das Firmengelände, welches sich zum damaligen Zeitpunkt am Bahnhofsgelände befunden hatte, zu verlegen und zu erweitern. Aus dieser Zeit stammt auch die starke Verbindung zwischen der österreichischen Bahn und diesem Speditionsunternehmen, die bis in die neunziger Jahre des 20. Jahrhunderts hinreicht. Nach der Fertigstellung der erforderlichen Neubauten im Jahre 1904 ist das damalige Unternehmen in eine offene Handelsgesellschaft mit dem Namen „Erstes Salzburger Lagerhaus Leop. Wildenhofer's Nachfolger“ umgewandelt worden, wobei zu erwähnen ist, dass sich der Wortlaut „Wildenhofer's Nachfolger“ auf den Neffen und Adoptivsohn des Herrn Wildenhofer, Herrn Eduard Mayer, der seit 1890 als Gesellschafter an dieser Firma beteiligt war, bezieht.⁴⁵⁰

In jener Zeit, rund um 1904, hat der Familienbetrieb bereits unter dem Firmenwortlaut HC Hirsch einen eigenen Paketdienst ein, welcher zwischen den damaligen Hauptstädten der Donau – Monarchie (Salzburg, Wien, Prag und Warschau) angeboten wurde. Dieser Paketdienst bis nach dem 2. Weltkrieg durch das

⁴⁴⁷ Vgl. Fachgespräch Herr KR Schneckenreither (2005)

⁴⁴⁸ Vgl. Liska/ Rotter (2002), o. S.

⁴⁴⁹ Vgl. Erstes Salzburger Lagerhaus Leop. Wildenhofer's Nachfolger (o.J.), o.S.

⁴⁵⁰ Vgl. Erstes Salzburger Lagerhaus Leop. Wildenhofer's Nachfolger (1978), S. 1

Unternehmen geführt worden.⁴⁵¹ Neben dem Paketdienst hat sich die Spedition vor allem in den Bereichen der Speditions- und Lagerhausbetriebes, aber auch des Möbeltransportgeschäftes spezialisiert und ein sehr umfangreiches Angebot für die damalige Zeit angeboten. Nach dem Ableben von Eduard Mayer im Jahre 1921 ist das Unternehmen durch die Witwe, Anny Mayer – Wildenhofer, und deren Söhne Eduard und Otto weitergeführt worden.⁴⁵²

In den zwanziger Jahren hat das Unternehmen seine internationalen, aber auch nationalen Verkehrsbeziehungen durch den Ausbau der Sammel- und Paketverkehre.⁴⁵³ Dokumente aus den Jahren 1926, 1927 und 1928 belegen einen sehr regen Sammelverkehr im Bundesland Salzburg, aber auch nach Wien oder nach Hamburg/Deutschland. Das Unternehmen hat sich damals, wie auch heute, die verschiedensten Partnerunternehmen zu Nutze, um ihre umfangreiche Produktpalette und ihre verschiedenen Einsatzgebiete abzudecken und auszubauen, wie z.B. die Kooperation zwischen der Spedition Gebrüder Weiss in Wien, welche über 60 Jahre bis ins Jahr 1986 bestanden hat.⁴⁵⁴

In den dreißiger Jahren konnte das Unternehmen die verschiedensten Sammelladungsverkehr bzw. Eilpaketdienste stärker ausbauen, es wurden z.B. Sammelladungsverkehr nach Wien, Hamburg, Triest, Zagreb, Belgrad und Sophia angeboten. Neben diesen Dienstleistungen war die Spedition auch im Bereich der Kühltransporte tätig und diente als „Kontrollbüro“ der zentraleuropäischen Produkten-Kontroll-Gesellschaft, welches für die Überprüfung der verschiedensten Gütern, die z.B. aus dem Balkan gekommen sind, zuständig war. Durch den zweiten Weltkrieg wurde das Betriebsgelände fast vollständig zerstört, jedoch nach dem Kriegsende konnte sich das Unternehmen schnell wieder erholen. Auf Grund des allgemeinen Wirtschaftsaufschwungs ist besonders das Netzwerk des nationalen Sammelgutverkehrs in dieser Zeit durch ein starkes Wachstum gekennzeichnet.⁴⁵⁵ Hier ist zu erwähnen, dass im Gegensatz zu heute, damals die Sammelladungsverkehre per Bahn abgewickelt worden sind, da der Einsatz von Lkws in dieser Zeit noch nicht üblich war. Die Nutzung von Lkws, wie wir sie heute kennen, hat sich erst langsam in den sechziger Jahren entwickelt.⁴⁵⁶

Im Jahre 1948 errichteten Eduard und Otto Mayer – Wildenhofer eine Filiale in Hallein. Durch diesen zweiten Standort konnten sie verstärkt die internationalen Verkehre abdecken. Die Entscheidung für diesen zweiten Standort hat sich in den Folgejahren sehr stark gerechnet und wurde 1972/73 weiter ausgebaut, um die anwachsende Nachfrage besser abdecken zu können.⁴⁵⁷ In den achtziger Jahren ist eine weitere

⁴⁵¹ Vgl. Fachgespräch Herr KR Mayer – Wildenhofer (2005)

⁴⁵² Vgl. Erstes Salzburger Lagerhaus Leop. Wildenhofer's Nachfolger (1978), S. 2

⁴⁵³ Vgl. Erstes Salzburger Lagerhaus Leop. Wildenhofer's Nachfolger (1978), S. 2

⁴⁵⁴ Vgl. Fachgespräch Herr KR Mayer – Wildenhofer (2005); Fachgespräch Frau Senger – Weiss (2005); Erstes Salzburger Lagerhaus Leop. Wildenhofer's Nachfolger (1926, 1927 a + b, 1928), o. S.

⁴⁵⁵ Vgl. Erstes Salzburger Lagerhaus Leop. Wildenhofer's Nachfolger (1978), S. 2 - 4

⁴⁵⁶ Vgl. Fachgespräch Herr KR Mayer – Wildenhofer (2005)

⁴⁵⁷ Vgl. Erstes Salzburger Lagerhaus Leop. Wildenhofer's Nachfolger (1978), S. 4

Niederlassung in Wien gegründet worden, dies wurde aus verschiedenen Gründen notwendig. Ein Grund war, dass für eine hochqualitative Abdeckung von Ostösterreich ein eigener Standort wichtig wurde und durch die Auflösung der Kooperation mit der Spedition Gebrüder Weiss wurde die Errichtung einer eigenen Niederlassung notwendig geworden. Zu jener Zeit wurde auch eine weitere Niederlassung in Suben errichtet.⁴⁵⁸

Anfang der neunziger Jahre hat die Geschäftsführung, Friedrich und Eduard Mayer – Wildenhofer jun., begonnen die Unternehmensgruppe „Erstes Salzburger Lagerhaus Leop. Wildenhofer's Nachfolger“ umzustrukturieren. Neben dem Standbein des Speditions- und Transportgeschäftes, hatte sich der Familienbetrieb zwei weitere Standbeine über Jahrzehnte geschaffen. Einerseits im Bereich der Wassertechnik und andererseits im Geschäftsfeld des Brennstoffverkaufes. „Am 01.05.1991 wurde der Bereich Wassertechnik in die Wildenhofer Wassertechnik GmbH und am 01. 05. 1993 der Bereich Energie in die Wildenhofer Energie und Service GmbH ausgegliedert.“⁴⁵⁹ Mit der Ausgliederung des Speditionsbetriebes am 01. Mai 1995 wurde der Umstrukturierungsprozess abgeschlossen. Das Mutterunternehmen „Erstes Salzburger Lagerhaus Leop. Wildenhofer's Nachfolger“ nahm ab diesem Zeitpunkt nur mehr die Holdingfunktion wahr. Die drei Gesellschaften, Wildenhofer Spedition- und Transport GmbH, Wildenhofer Energie – und Service GmbH und die Wildenhofer Wassertechnik GmbH, wurden zu 100-prozentigen Tochterunternehmen des Muttergesellschaft.⁴⁶⁰

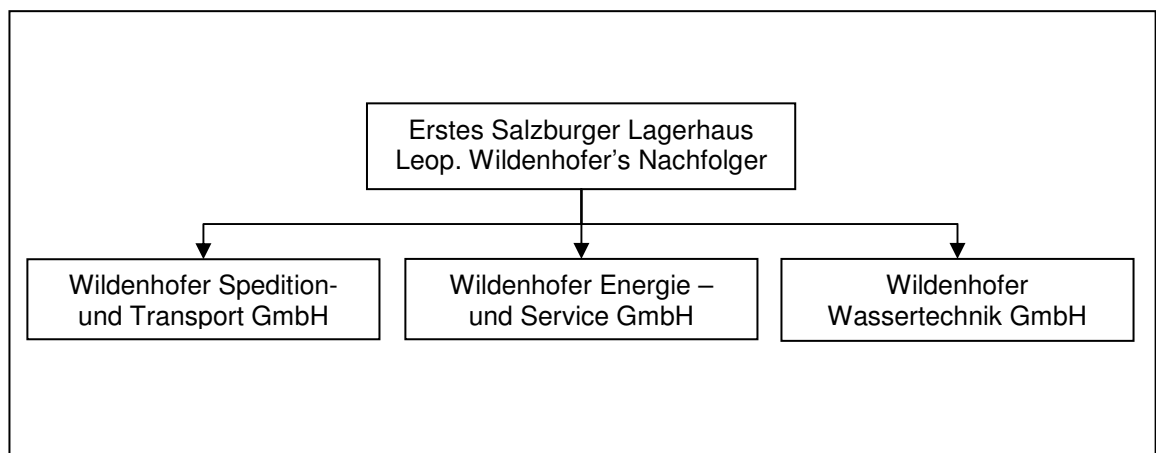


Abbildung 13: Unternehmensstruktur – Erstes Salzburger Lagerhaus Leop. Wildenhofer's Nachfolger⁴⁶¹

Das Familienunternehmen hat seit jeher einen Bezug zum Paketdienst. Im Jahre 1993 gehörte die Firma Wildenhofer mit ihrem Tochterunternehmen Wildenhofer Paketlogistik zu den zehn Gründungsmitgliedern des privaten Paketdienstleisters „General Parcel Austria GmbH“. ⁴⁶² Das Tochterunternehmen Wildenhofer Paketlogistik

⁴⁵⁸ Vgl. Fachgespräch Herr KR Mayer – Wildenhofer (2005)

⁴⁵⁹ Vgl. Wirtschaftsuniversität Wien – Aurelia (2005c + d), in: <http://www.wu-wien.ac.at>

⁴⁶⁰ Vgl. Horvath (1995e), S. 5

⁴⁶¹ Vgl. Horvath (1995e), S. 5

⁴⁶² Vgl. o.V. (1992c), S. 14

war in diesem Verbund für das Depot in Salzburg zuständig.⁴⁶³ Im März des Jahres 2000 wurde das Unternehmen durch German Parcel im Auftrag der englischen Post übernommen worden. Die Geschäftsleitung hätte sehr gerne diesen Geschäftszweig behalten und in der Zukunft weiter ausgebaut.⁴⁶⁴ Im Jahre 2005 ist das Unternehmen im Geschäftsfeld der Paketlogistik nicht mehr selbst tätig, sondern schleust ihre Klein – und Paketsendung in das GLS – Netz ein.⁴⁶⁵

Seit jeher arbeitet der Familienbetrieb mit den verschiedensten Partnerunternehmen bzw. Verbünden zusammen, wie z.B. General Parcel Austria GmbH oder Systempo Austria GmbH. Der Verbund Systempo Austria ist eine Kooperation zwischen dreizehn mittelständischen Unternehmen, welche sich auf den nationalen Stückgutssystemverkehr spezialisiert haben. Die Kooperation wurde im Jahre 1998 gegründet, wobei die meisten Mitglieder ehemalige Partnerorganisationen der General Parcel Austria GmbH waren. Wie bei dem Paketnetzwerk General Parcel Austria GmbH, übernahm das Unternehmen Wildenhofer Spedition- und Transport GmbH auch bei diesem Verbund die Aufgabe der Abdeckung des Bundeslandes Salzburg.⁴⁶⁶ Im Jahre 2004 schloss sich die Kooperation, die sich bis zu diesem Zeitpunkt auf den Ausbau des nationalen Netzwerk fokussiert hatte, dem Verbund Systemplus an, welcher sich über 25 Ländern erstreckt und über 400 Partnerbetriebe zusammenfasst.⁴⁶⁷ Diese Erweiterung dieses Netzwerks hat es der Organisation ermöglicht, ihre internationalen Tätigkeiten weiter auszubauen.

- **Value – added Services**

Bereits Anfang der siebziger Jahre hat die Geschäftsleitung des Unternehmens erkannt, welche enormen Einsparungsmaßnahmen vollzogen werden können. Nach vierjähriger intensiver Vorbereitungsphase wurde im Jahre 1974 ein solches System eingeführt und gehörte damals zu den modernsten und umfassendsten Datenverarbeitungsorganisationen in Österreich.⁴⁶⁸ Mitte der neunziger Jahre wurde bei der Spedition die Barcodetechnologie eingeführt und die Spedition bietet heutzutage die verschiedensten Dienste im Bereich der IT an. Hierbei ist anzumerken, dass das Unternehmen verstärkt auf den direkten Datenaustausch über EDI Anbindungen mit den Kunden setzt.⁴⁶⁹

⁴⁶³ Vgl. Horvath (1995e), S. 5

⁴⁶⁴ Vgl. Fachgespräch Herr KR Mayer Wildenhofer (2005); GLS (2005), S. 5

⁴⁶⁵ Vgl. Fachgespräch Herr Mag. Mayer Wildenhofer (2005)

⁴⁶⁶ Vgl. Systempo Austria GmbH (2005), in: <http://www.systempo.com>

⁴⁶⁷ Vgl. System Plus (2005 a+b), in: <http://www.systemplus.com>

⁴⁶⁸ Vgl. Erstes Salzburger Lagerhaus Leop. Wildenhofer's Nachfolger (1978), S. 5

⁴⁶⁹ Vgl. Fachgespräch Herr Mag. Mayer – Wildenhofer (2005)

3.3.10. Schenker & Co AG

Es ist nicht möglich über die Entwicklung des Stückgut- bzw. Sammelgutverkehrs in Österreich zu schreiben, ohne auf den international tätigen Transport- und Logistikkonzern Schenker & Co AG bzw. auf dessen Gründer Gottfried Schenker einzugehen. Gottfried Schenker gehört mit der Entwicklung und Einführung des Bahnsammelgutverkehrs zu den bekanntesten und wichtigsten Persönlichkeiten in der Speditionsbranche in Österreich. Am Beginn dieses Kapitel sollte jedoch kurz das Mutterunternehmen Stinnes AG dargestellt werden, um den Bezug von Schenker & Co AG zur Deutschen Bundesbahn besser erklären zu können.

- **Unternehmens- und Netzwerkentwicklung**

Die Unternehmensgruppe Stinnes AG ist im Jahre 1808 durch Mathias Stinnes gegründet worden. Das Unternehmen hat sich von Beginn an in die Schifffahrt und in den Kohlenhandel spezialisiert bzw. ist am Energiemarkt aufgetreten. Die Termini Schifffahrt und Energiemarkt spielen innerhalb der Stinnes - Gruppe bis ins 21. Jahrhundert eine wichtige Rolle, jedoch hat sich das Unternehmen über die Jahre hinweg in einen global operierenden Logistikkonzern entwickelt. Nachdem die Stinnes – Gruppe während des zweiten Weltkrieges turbulente Jahre mit zeitweiliger Verlegung in die Vereinigten Staaten von Amerika erlebt hatte, wurde das Unternehmen Stinnes im Jahre 1965 von der VEBA – Gesellschaft Hibernia zu 95 Prozent übernommen.⁴⁷⁰ Stinnes AG übernimmt im Jahre 1991 die Spedition Schenker Co & AG von der Deutschen Bundesbahn.⁴⁷¹ Im Jahre 1992 gehen die letzten 5 Prozent von Stinnes AG in den Besitz des Konzerns VEBA über.⁴⁷² Vier Jahre später kommt es zu einer Restrukturierung der expeditionellen Aktivitäten der VEBA Unternehmensgruppe.

Mit 01. Jänner 1996 wurden die drei Geschäftsbereiche Schenker Eurocargo AG, welche für den Landverkehr zuständig war, Schenker International AG, welche für die Luftfracht – und Seefracht verantwortlich war, und Rhenus AG unter der Dachorganisation Schenker – Rhenus AG zusammengefasst. Diese Umstrukturierung hatte jedoch keinen Einfluss auf die drei operativen Einheiten bezüglich ihres Firmennamens und ihres eigenständigen Marktauftrittes.⁴⁷³

Durch die verschiedenen Zukäufe von anderen Logistikunternehmen, wie z.B. durch die bedeutende Akquisition des schwedischen Transport- und Logistikunternehmens BTL AB im Jahre 1999 und den verschiedenen Umstrukturierungsmaßnahmen, hat sich die Unternehmensgruppe Stinnes AG über die Jahre hinweg zu einen der größten Logistikdienstleistungsanbieter der Welt entwickelt.⁴⁷⁴ Im Jahre 1999 fusionierte das Mutterunternehmen VEBA mit dem Münchner Energiekonzern VIAG zu E.ON AG.⁴⁷⁵

⁴⁷⁰ Vgl. DB Logistics (2005), in: <http://www.dblogistics.de>

⁴⁷¹ Vgl. Matis/ Stiefel (2002), S. 425

⁴⁷² Vgl. DB Logistics (2005), in: <http://www.dblogistics.de>

⁴⁷³ Vgl. Horvath (1995c), S. 5

⁴⁷⁴ Vgl. Grolík (1999), S. 3; Matis/Stiefel (2002), S. 425

⁴⁷⁵ Vgl. WDR (2004), in: <http://www.wdr.de>

Um den Kreis zu schließen, befindet sich die Unternehmensgruppe Stinnes AG, seit 09. Mai 2003, nicht mehr im Besitz von E.ON AG, sondern ist eine 100-prozentige Tochter der DB Sechste Vermögensverwaltungsgesellschaft mbH, welche zur Deutschen Bahn AG gehört. „Seit März 2005 wird das Ressort Transport und Logistik direkt von der Deutschen Bahn AG geführt“. Trotz der Umstrukturierungsmaßnahme dieses Ressorts treten die einzelnen Unternehmen, welche in diesem Geschäftsbereich der Deutschen Bahn AG gebündelt sind, unter ihrem eigenen Namen am Markt auf.⁴⁷⁶

Mit der finanziellen Unterstützung der Herrn Moritz Karpeles und Moritz Hirsch hat der Schweizer Gottfried Schenker am 16. Juli 1872 die Spedition Schenker & Co gegründet.⁴⁷⁷ Im 19. Jahrhundert waren die Tätigkeiten eines Spediteurs nicht so breitgefächert, wie heute im 21. Jahrhundert. So erschienen die ersten Ansätze von Gottfried Schenker in Richtung der Organisation von internationalen Bahnsammelgutverkehren als Pionierarbeit in der Entwicklung des internationalen Sammelverkehrs. Im Jahre 1873 konnte die Spedition Schenker, mit der Unterstützung der französischen Ostbahn, die ersten Sammelgutverkehre durchführen. Vor allem Luxusgüter, wie Champagner, Cognac, Modewaren usw., gehörten zu den Gütern, die vorrangig mittels Bahnsammelgutverkehren befördert wurden.⁴⁷⁸ Charakteristisch für diese neue Art von Güterbeförderung war ihre Schnelligkeit, Sicherheit und ihre Preiswertigkeit. Durch das Zusammenfassen von Kleingütern war es möglich kostengünstigere und schnellere Verkehrsmittel für die Beförderung einzusetzen.⁴⁷⁹ Durch das Ausnutzen dieser Marktnische ist das Unternehmen Schenker & Co in der Ära von Herrn Gottfried Schenker sehr rasch gewachsen. Nicht nur das eigene Netzwerk, welches sich über 33 Niederlassungen in 13 Ländern erstreckt hat, ist in jener Zeit stark erweitert worden, sondern überdies bestanden die verschiedensten Partner- bzw. Kooperationsverträge mit den unterschiedlichsten internationalen Bahn- und Transportgesellschaften, z.B. im Jahre 1881 mit der Hessischen Ludwigs-Eisenbahn-Gesellschaft oder im Jahre 1898 mit Kansas City, Pittsburg & Gulf Railroad Company.⁴⁸⁰

Auch nach dem Tod von Herrn Gottfried Schenker im Jahre 1901 ist das Unternehmen und dessen Netzwerk auf Grund des Erfolgskonzeptes „Von Haus zu Haus in einer Hand“ und der Ausbau des internationalen Verkehrssystems kontinuierlich über die Jahre gewachsen.⁴⁸¹ Das Schenker – Netzwerk wurde über die Jahre durch den stetigen Zukauf von verschiedenen kleineren Speditionsfirmen systematisch ausgebaut.⁴⁸² Nach dem ersten Weltkrieg verlor Wien, wo sich damals die Zentrale von Schenker & Co befunden hat, ihre wirtschaftliche und politische Bedeutung als zentrale Metropole und wurde deshalb für internationaltätige Speditionsunternehmen

⁴⁷⁶ Vgl. DB Logistics (2005), in: <http://www.dblogistics.de>

⁴⁷⁷ Vgl. Matis/Stiefel (1995), S. 31

⁴⁷⁸ Vgl. Matis/Stiefel (1995), S. 46

⁴⁷⁹ Vgl. Horvath (1997i), S. 2

⁴⁸⁰ Vgl. Schenker AG (2005), S. 18; Matis/Stiefel (1995), S. 71 u. 72

⁴⁸¹ Vgl. Schenker & Co AG (2005), in: <http://www.schenker.at>

⁴⁸² Vgl. Matis/Stiefel (1995), S. 113

problematisch.⁴⁸³ Auf Grund der wirtschaftlichen Situation am Anfang des 20. Jahrhunderts wurde im Jahre 1918 von der Geschäftsleitung eine umfassende Umstrukturierung des Betriebes und der Verlegung des Hauptsitzes nach Berlin veranlasst.⁴⁸⁴

Im Jahre 1931 konnte das Unternehmen Schenker, trotz anhaltender Wirtschaftskrise, einen neuen Finanzpartner für ihr Gewerbe gewinnen. Am 29. Jänner 1931 wurde zwischen dem Gesellschaftsvertreter Herrn Karpeles – Schenker und der Deutschen Verkehrs-Kredit-Bank ein Vertrag abgeschlossen, der die Übernahme des Unternehmens durch die Deutsche Reichsbahn zur Grundlage hatte.⁴⁸⁵ Trotz dieses starken Partners ist der zweite Weltkrieg auch an Schenker & Co nicht spurlos vorübergegangen. Der Neuanfang nach dem Krieg stand im Zeichen der Internationalisierung des Netzwerkes, wie z.B. wurden ab 1947 verschiedenste Niederlassungen in der USA, Kanada, Südafrika, Australien und Hong Kong ins Leben gerufen. Parallel wurde das bestehende Netzwerk ständig erweitert und modernisiert, sodass sich Schenker & Co von einer kleinen Spedition mit Sitz in Wien, zu einem Weltkonzern entwickelt hat.⁴⁸⁶

Wie bei anderen Speditionen, ist die Leistungspalette stetig erweitert worden, sodass sich das Unternehmen ab den siebziger bzw. achtziger Jahre in Richtung eines Transport- und Logistikunternehmens entwickelt hat, wie z.B. wurden ab dem Jahre 1972 die verschiedensten standardisierten Dienstleistungen, wie JETcargo, SKYbridge und SEAcargo, am Markt angeboten.⁴⁸⁷ Mit August 1989 sind 22,5 Prozent der Besitzanteile der Schenker – Gruppe in den Besitz des Konzerns Stinnes AG übergegangen. Zwei Jahre später, im Jahre 1991, übernimmt Stinnes AG die Besitzanteile der Deutschen Bahn und bindet die Schenker & Co AG vollständig in ihr Netzwerk ein.⁴⁸⁸ Die Geschäftsleitung der Deutschen Bahn AG erkannte Jahre später, dass dies ein Fehler war, da sich die Spedition Schenker als gewinnbringendes und erfolgreiches Unternehmen in den Folgejahren darstellte.⁴⁸⁹ Im Jahre 1996 kam es, wie am Anfang des Kapitels dargestellt, zu einer Umstrukturierung der speditionellen Geschäftsbereiche der Stinnes – Gruppe. Durch diese Umstrukturierung versuchte die Geschäftsleitung ihre Fähigkeiten noch stärker zu bündeln und auszubauen, um für die Zukunft wettbewerbsfähiger zu werden.

Parallel zu den unternehmensübergreifenden Veränderungen kam es auch für das Unternehmen Schenker zu Veränderungen am österreichischen Markt. Im Jahre 1996 ging Schenker Österreich mit der österreichischen Länderorganisation von Kühne & Nagel International AG im Geschäftsbereich des Stückgutverkehrs eine Kooperation ein, welche die Bündelung der Stückgutverkehre beider Gesellschaften im tirolerischen Raum als Idee hatte. Über die Folgejahre hinaus ist diese Partnerschaft kontinuierlich

⁴⁸³ Vgl. Matis/Stiefel (1995), S. 159

⁴⁸⁴ Vgl. Schenker AG (2005), S. 18

⁴⁸⁵ Vgl. Matis/ Stiefel (1995), S. 329

⁴⁸⁶ Vgl. Schenker AG (2005), S. 19

⁴⁸⁷ Vgl. Schenker AG (2005), S. 19

⁴⁸⁸ Vgl. Matis/ Stiefel (2002), S. 425

⁴⁸⁹ Vgl. o.V. (2002g), S. 3

gewachsen, sodass im Jahre 2005 die Schenker – Gruppe in den Bundesländern Vorarlberg, Tirol, Kärnten, Teile der Steiermark und Oberösterreich im Auftrage von Kühne + Nagel GmbH tätig ist. Im Gegenzug, übernimmt Kühne + Nagel im Raum Wien (Postleitzahlen – Gebiete: 1, 2, 3 u. 7 – 7471) die Verteilung für Schenker.⁴⁹⁰

Trotz des flächendeckenden Netzwerkes, welches kontinuierlich ausgebaut und modernisiert wird, besitzt Schenker teilweise Kooperationen mit regionalen Spediteuren, wie z.B. mit der Spedition Schneider – Becker. Jedoch spielen diese Partnerschaften eine untergeordnete Rolle für die Unternehmensgruppe, sie werden in Gebieten eingesetzt, wo ein Auslastungsrisiko bei neu errichteten Terminals besteht. Im Jahre 2005 ist Schenker mit 11 Niederlassungen in Österreich vertreten. Wobei anzumerken ist, dass der eine oder der andere Standort nicht immer den betriebswirtschaftlichen Zielen entspricht, jedoch auf Grund seiner strategischen Position nicht wegzudenken ist.⁴⁹¹ Am Standort Wien befindet sich nicht nur die Zentrale für Österreich, sondern dort bündelt sich auch die Zentralführung für den südosteuropäischen Raum des Schenker Netzwerkes, welcher von Slowenien, über Rumänien und Bulgarien bis hin zu Türkei und Griechenland reicht.⁴⁹²

Das Geschäftsfeld Landverkehre entspricht nicht nur österreichweit, sondern auch europaweit zu dem umsatzstärksten Geschäftsbereich der Schenker - Organisation. Ungefähr zwei Drittel des Umsatzes, aber auch der Belegschaft, werden dem Landverkehr, welcher aus Stückgut-, Teil- und Komplettladungsverkehre besteht, zugeordnet. Obwohl der Stückgutverkehr über die Jahre hinweg stetig gewachsen ist, kam er in den letzten Jahren durch Teil- und Komplettladungen in Bedrängnis. Diese Entwicklung in Richtung Teil- und Komplettladungsverkehre konnten sich die wenigsten innerhalb des Unternehmens vorstellen, da Schenker im Vergleich zu einem typischen Teil- und Komplettladungsspediteur, wie z.B. LKW Walter, mehr auf die technischen und strukturellen Gegebenheiten des Stückgutverkehrs und weniger auf Teil- und Komplettverkehre ausgerichtet ist. Parallel zu den wachsenden Teil- und Komplettladungsmarkt drängt auch der Paketmarkt in den Stückgutbereich hinein. Abschließend ist zu sagen, dass sich das Geschäftsfeld Landverkehr zu ca. 35 bis 40 Prozent in Stückgut, 25 Prozent in Teilladungsverkehr und die restlichen 35 bis 40 Prozent in Komplettladungsverkehr aufteilt. Im Vergleich zu heute hat der Geschäftsbereich Stückgut noch vor ca. 10 Jahren ca. 50 Prozent eingenommen.⁴⁹³

- **Produktgestaltung**

Das Unternehmen Schenker hat ab den siebziger Jahren bis zu einem gewissen Grad standardisierte Dienstleistungen auf den Markt gebracht. In Österreich wurden ab 1988 schrittweise die verschiedensten Dienstleistungen, wie z.B. AustroCargo oder AustroExpress, eingeführt. Ende der neunziger Jahre kam es zu einer

⁴⁹⁰ Vgl. Fachgespräch Herr Voglgruber (2005)

⁴⁹¹ Vgl. Fachgespräch Herr Fuss (2005)

⁴⁹² Vgl. Schenker & Co AG (2003), S. 22

⁴⁹³ Vgl. Fachgespräch Herr Fuss (2005)

umfangreicheren Umstrukturierung im Bereich des Nahverkehrs, parallel dazu wurden die verschiedensten Produkte bis zu einem gewissen Grad umgestaltet und verbessert, z.B. sind in dieser Zeit die Zusatzdienstleistungen Punkt 8 oder Punkt 10 eingeführt worden. Unter dem Produkt „Punkt 8“ ist zu verstehen, dass eine Sendung bis spätestens um 8 Uhr am nächsten Werktag beim Empfänger eingelangt sein muss.

Schenker Österreich bietet neben den standardisierten Produkten den Kunden sehr individuelle Lösungen an. Neben den verschiedenen Produktmodifikationen kamen in den letzten Jahren immer mehr Zusatzleistungen dazu, wie z.B. ist seit dem Jahr 2001 mit der Einführung des Barcodes die webbasierte Sendungsverfolgung möglich. Im Jahre 2005 erfolgt die Sendungsverfolgung im Bereich des Stückgutverkehrs auf Kollibasis.⁴⁹⁴

Aber auch im österreichischen Paketmarkt versuchte die Unternehmensgruppe Schenker Fuß zu fassen. Im Jahre 1995 hat Schenker mit der österreichischen Post den „Pro Parcel“ – Service eingeführt, wobei der Standort Linz als Hauptumschlagsplatz gedient hat. Die Kooperation bestand darin, dass Schenker für die Betreuung der Hauptachsen zuständig gewesen war und die österreichische Post die Feinverteilung übernommen hatte.⁴⁹⁵ Diese Partnerschaft ist jedoch bereits im Jahre 1997 aufgelöst worden, als die österreichische Post AG beim privaten Paketdienstunternehmen DPD Austria GmbH eingestiegen ist.⁴⁹⁶ Nach der Auflösung dieser Kooperation wurde der Geschäftsbereich bis zu einem gewissen Grad, auf Grund der fehlenden Strukturen, eingestellt. An den vier Standorten Innsbruck, Kufstein, Linz und Salzburg wurde der Vertrieb weiter angeboten und die Paketsendungen in das Netzwerk des privaten Paketdienstleisters GLS Logistics Systems Austria eingespeist. Die Situation hat sich mit 01. April 2005 geändert, zu diesem Zeitpunkt hat das Unternehmen begonnen, die Dienstleistung „Pro Parcel“ zu reaktivieren. Für das Jahr 2006 wird an einer Neuauflistung des Produktes gearbeitet.⁴⁹⁷

3.3.11. Quehenberger Logistik AG & Co KG

Der Ursprung der heutigen Unternehmensgruppe Quehenberger Logistik AG & Co KG ist in der Gründung des Transportunternehmens Lausenhammer im Jahre 1948 zu finden. Damals konnte sich Keiner vorstellen, dass aus diesem 5-Mann-Betrieb, der hauptsächlich im Bundesland Salzburg tätig war, jemals eines der größten Logistikunternehmen in ganz Österreich werden würde.⁴⁹⁸ Im Jahre 2006 gehört die Unternehmensgruppe zum luxemburgerischen Logistikkonzern Thiel AG, in diesem Kapitel wird die Entwicklung der Speditionsgruppe Quehenberger näher dargestellt.

⁴⁹⁴ Vgl. Fachgespräch Herr Fuss (2005)

⁴⁹⁵ Vgl. o.V. (1995a), S. 7

⁴⁹⁶ Vgl. Horvath (1997j), S.3

⁴⁹⁷ Vgl. Fachgespräch Herr Fuss (2005)

⁴⁹⁸ Vgl. Quehenberger Logistik AG & Co KG (2005a), in: <http://www.quehenberger.at>;
Quehenberger Logistik AG & Co KG (2001a), in: <http://www.quehenberger.at>

- **Unternehmens- und Netzwerkentwicklung**

Im Jahre 1965 ist Herr Rudolf Quehenberger, der spätere Eigentümer und Namensgeber, in das Unternehmen eingestiegen und hat mit Herrn Gerstl und Herrn Bardosch, welche im Jahre 1969 und 1971 zur Firma dazu gestoßen sind, in den siebziger Jahren versucht ein nationales Netzwerk innerhalb Österreichs aufzubauen.⁴⁹⁹

Ursprünglich kommt das Unternehmen aus dem Komplettladungsverkehr und hat sich durch den Netzausbau zu einer Stückgutspedition verwandelt.⁵⁰⁰ Ab dem Jahre 1974 hat der Betrieb seinen Kunden diverse Sammelverkehre unter Zuhilfenahme der unterschiedlichsten europäischen Partnerschaften angeboten. Das bis dahin unter dem Namen Lausenhammer laufende Unternehmen ist im Jahre 1983 offiziell zur R. Quehenberger Spedition umgewandelt worden. In den Folgejahren hat sich die Geschäftsführung verstärkt auf den Ausbau der verschiedenen Geschäftsbereiche bzw. der Produktpalette fokussiert, wie z.B. im Jahre 1987, als die Spedition mit der Firma Hellmann world wide eine Exklusiv – Partnerschaft abschloss, um auch den Geschäftsbereich See- und Luftfracht abdecken zu können.⁵⁰¹

In den neunziger Jahren hat das Unternehmen verschiedene Tochtergesellschaften innerhalb Österreichs gegründet, um ihre Leistungspalette stetig ausbauen zu können, unter anderem wurde im Jahre 1992 das Logistikunternehmen „Logotec Logistik Service GmbH“ gegründet und im Jahre 1993 die Firma „Logotrade Logistik Service GmbH“.⁵⁰² Nach dem Fall des „Eisernen Vorhanges“ im Jahre 1989 hat die Spedition Quehenberger parallel zu seinem nationalen Netzwerk begonnen ein Netzwerk im osteuropäischen Raum aufzubauen, da sie in diesem Markt die Zukunft für ein erfolgreiches Unternehmen gesehen hat. Im Jahre 1992 konnte die erste Niederlassung in Ungarn errichtet werden. Von diesem Zeitpunkt an ist das Netzwerk kontinuierlich in den ehemaligen Ostblock – Staaten erweitert worden, sodass die Spedition in Ungarn, Weißrussland, Ukraine, Slowakei und in Rumänien durch eigene Niederlassungen vertreten ist.⁵⁰³

Die Unternehmensgruppe war, wie auch die ganze Speditionsbranche, durch den Beitritt Österreichs in die europäische Gemeinschaft im Jahre 1995 betroffen. Um das kontinuierliche Wachstum des Unternehmens nicht zu unterbrechen, musste das Unternehmen verschiedene Prozessabläufe verändern, wie z.B. im Bereich des Sammelverkehrs, wo die Geschäftsleitung versucht hat, die Hauptläufe des Sammelgutverkehrs durch eine Art von „Hub-and-Spoke“ System stärker zu bündeln, aber auch in den verschiedenen Ländern auszubauen.⁵⁰⁴

⁴⁹⁹ Vgl. Quehenberger Logistik AG & Co KG (2005a), in: <http://www.quehenberger.at>

⁵⁰⁰ Vgl. Fachgespräch Herr Hrazdira (2005); Im Jahre 2005 hat der Anteil des Stückgutverkehrs am Umsatz der Quehenberger – Gruppe ca. 30 Prozent betragen.

⁵⁰¹ Vgl. Quehenberger Logistik AG & Co KG (2005a), in: <http://www.quehenberger.at>

⁵⁰² Vgl. o.V. (1993h), S. 18 u. 19

⁵⁰³ Vgl. Quehenberger Logistik AG & Co. KG (2005a), in: <http://www.quehenberger.at>

⁵⁰⁴ Vgl. Horvath (1996c), S. 9

Im Jahre 2000 wurde die Logistikorganisation Quehenberger in eine AG umgewandelt. Rückblickend war die Umwandlung zu einer AG der erste Schritt zur Übergabe des Unternehmens von Herrn Quehenberger an die Thiel Logistikgruppe im Jahre 2001. Am 30. Juni 2000 übernahm die luxemburgerische Unternehmensgruppe Thiel Logistik AG 51 Prozent der Quehenberger Logistikgruppe und im Jahre 2001 ist das Unternehmen zu 100 Prozent an den Thiel Konzern übergegangen.⁵⁰⁵ Dieser Verkauf ist nicht auf die finanzielle Situation des Betriebes zurück zu führen, das Gegenteil war der Fall. Neben privaten Gründen hat Herr Quehenberger in der Übernahme durch den Konzern Thiel Logistik AG die Chance gesehen, das Betätigungsfeld bzw. die Leistungspalette des Unternehmens stärker auszubauen und dadurch eine kontinuierliche Entwicklung für die Zukunft zu sichern.⁵⁰⁶ Hier ist zu erwähnen, dass gemäß der Unternehmensphilosophie der Thiel AG jedes der regionalen Tochterunternehmen in der Konzernstruktur eigenständig agiert und ihre eigene Markenidentität auch in der Zukunft beibehalten wird.⁵⁰⁷

Um das Netzwerk in Richtung Osteuropa stärker auszubauen und folglich auch ihre Leistungspalette zu erweitern, hat die Quehenberger Logistikgruppe per 01. April 2001 die internationale Spedition Welz GmbH von der M. Kaindl – Gruppe übernommen und gliederte sie in die Unternehmensgruppe ein.⁵⁰⁸ Die Spedition Welz übernimmt in der Quehenberger – Gruppe die Position des Seefracht- und Bahnfrachtspezialisten, insbesondere in den südosteuropäischen Ländern, auf Grund ihres stark ausgebauten Netzwerks in Osteuropa.⁵⁰⁹ Im Jahre 2005 fusionierten die Unternehmen Welz und Quehenberger und die Spedition Welz besteht nicht mehr. Sie wurde ab 2005 vollständig in die Unternehmensgruppe Quehenberger eingegliedert. Auf Grund des jahrelangen starken Markenauftritts von Welz, wird dieser Geschäftsbereich in der Zukunft unter dem Firmenwortlaut „Welz Internationale Spedition“ am Markt auftreten.⁵¹⁰ Mit dem 01. Mai 2004 ist es auch bei der Quehenberger – Gruppe zu einer strukturellen Neuorganisation des Speditions- und Logistikbereiches durch die Einführung der Division „Zentraleuropa“ gekommen. Das Ziel dieser Umstrukturierung war es, all jene Dienstleistungen, die bisher nur in Österreich angeboten worden sind, auch den osteuropäischen Nachbarländern zu öffnen, wie z. B. der 24-Stunden-Service.⁵¹¹ Durch den kontinuierlichen Ausbau des eigenen Netzwerks und der Tochterunternehmen in den letzten Jahrzehnten ist die Unternehmensgruppe im Jahre 2005 durch 86 eigenen Niederlassungen im europäischen Raum vertreten. Der überwiegende Teil der Standorte, genauer gesagt 49 Standorte, befinden sich in den verschiedenen südosteuropäischen Ländern (Bulgarien, Kroatien, Moldawien, Polen, Rumänien, Russland, Serbien Montenegro, Slowakei, Slowenien, Tschechien, Ukraine,

⁵⁰⁵ Vgl. Quehenberger Logistik AG & Co KG (2000), in: <http://www.quehenberger.at>; Quehenberger Logistik AG & Co KG (2001a), in: <http://www.quehenberger.at>; Fachgespräch Herr Hrazdira (2005)

⁵⁰⁶ Vgl. Fachgespräch Herr Hrazdira (2005); Quehenberger Logistik AG & Co KG (2000), in: <http://www.quehenberger.at>

⁵⁰⁷ Vgl. Schmid (2005), o.S.

⁵⁰⁸ Vgl. Quehenberger Logistik AG & Co KG (2001b), in: <http://www.quehenberger.at>

⁵⁰⁹ Schmid (2004), S. 10

⁵¹⁰ Vgl. Fachgespräch Herr Hrazdira (2005)

⁵¹¹ Vgl. Quehenberger Logistikgruppe (2005c), S. 5

Ungarn und Weißrussland) und 30 Niederlassungen bilden in Österreich ein sehr engmaschiges Netzwerk.⁵¹²

Abschließend ist zu erwähnen, dass auch Logistikunternehmen in dieser Größe nicht vollständig auf Partnerunternehmen bzw. Kooperationen verzichten können. Innerhalb Österreich bestehen im Jahre 2005 keine Kooperationsvereinbarungen mit anderen Unternehmen, jedoch im Ausland ist die Quehenberger Logistikgruppe Mitglied bei verschiedenen Verbänden, wie z.B. im Stückgutverkehrverbund „System Plus“ in Deutschland.⁵¹³ Im Jahre 1999 ist das Unternehmen Quehenberger z.B. eine Kooperation mit DFDS/ Dan Transport in den skandinavischen Ländern eingegangen.⁵¹⁴

- **Produktgestaltung**

Die Produktpalette der Quehenberger – Gruppe hat sich über die Jahre sehr stark verändert bzw. ist über die Jahre sehr stark erweitert worden. Die Logistikgruppe hat sich von einem Transportunternehmen zu einem Komplettanbieter entwickelt, der sich jegliche Art von Verkehrsträgern zu Nutze macht. Die Unternehmensgruppe Quehenberger hat einen starken Bezug zum Paketmarkt besessen. Im Jahre 1994 ist der private Paketdienstunternehmen A.P.S. in die Gesellschaft DPD Austria GmbH umgewandelt worden, wobei 74,5 Prozent im Besitz der drei Gründungsmitglieder von A.P.S (Lagermax, Gebrüder Weiss und Schachinger) blieben und der Rest in gleichgroßen Teile auf die Unternehmen Birkart, Dachser und Nathe – Quehenberger aufgeteilt wurden.⁵¹⁵ Im Jahre 2004 verkaufte die Thiel – Logistik Gruppe ihren Anteil an dem Unternehmen DPD Austria. Neuer Besitzer dieser Beteiligung ist die französische La Poste – Tochter Geopost.⁵¹⁶ Die heutige Situation gestaltet sich folgendermaßen, dass die Quehenberger – Unternehmensgruppe ihre Paketsendungen an DPD Austria weitergibt und nicht selbst in diesem Geschäftsfeld tätig ist.⁵¹⁷

- **Value – added Services**

Nicht nur in die verschiedenen Dienstleistungen und in den verschiedenen Märkten hat die Quehenberger – Unternehmensgruppe investiert, sondern auch im Bereich der Informationstechnologie. Im Jahre 1998 hat das Logistikunternehmen ein Barcode – gestütztes Sendungsverfolgungssystem auf Sendungsebene eingeführt und ab dem Jahre 1999 konnten die Kunden diese Daten über die firmeneigene Homepage selbst abrufen. Vor der Einführung der Homepage ist die Abfrage der Daten per Email oder

⁵¹² Vgl. Quehenberger Logistik AG & Co KG (2005b), in: <http://www.quehenberger.at>

⁵¹³ Vgl. Fachgespräch Herr Hrazdira (2005)

⁵¹⁴ Vgl. Quehenberger Logistikgruppe (1999a), in: <http://www.quehenberger.at>

⁵¹⁵ Vgl. DPDA (2005a), in: <http://www.dpd.at>; DPDA (2004), in: <http://www.dpd.at>

⁵¹⁶ Vgl. DPDA (2004), in: <http://www.dpd.at>

⁵¹⁷ Vgl. Fachgespräch Herr Hrazdira (2005)

per Telefon erfolgt.⁵¹⁸ Die Leistungspalette der verschiedenen webbasierten Dienstleistungen ist in den Folgejahren ständig erweitert worden, um den Kunden den höchst möglichen Standard, auch in diesem Bereich, zu bieten. Ab Mai 2005 erfolgt die Barcode - Scannung und somit die Sendungsverfolgbarkeit nicht mehr auf Sendungsebene, sondern auf Kollibasis. Diese Umstellung bringt mit sich, dass die Unternehmensgruppe weiter einen Schritt in Richtung „Gläserner Spedition“ gemacht hat. Neben der Sendungsverfolgbarkeit ist seit 2005 auch die Auftragsvergabe über das Internet möglich. Die meisten Großkunden stehen über EDI – Anbindung mit dem Logistikunternehmen ständig in Kontakt. Im Jahre 2005 hat Quehenberger mit den Unternehmen G – Log Logistiktechnologie, Dr. Wolfgang Partsch und CSC Austria das Netzwerkforum „SCSS“ (Supply Chain Security Solutions) gegründet, welches die Kunden bei der reibungslosen Abwicklung ihrer Supply Chain unterstützen soll.⁵¹⁹

- **Unternehmens- und Netzwerkentwicklung – Franz Welz Internationale Speditions GmbH**

Abschließend sollte kurz auf die Spedition Franz Welz Internationale Speditions GmbH, welche heutzutage in die Quehenberger – Unternehmensgruppe eingegliedert ist und nur mehr als Marke am Markt auftritt, eingegangen werden. Im Jahre 1924 ist das Unternehmen in Salzburg gegründet worden und wurde jahrzehntelang durch die Familie Wassibauer geführt.⁵²⁰ Ab dem Jahre 1990 hat sich das Unternehmen zu einem Spezialisten im osteuropäischen Raum durch den kontinuierlichen und raschen Aufbau eines eignen Netzwerkes entwickelt, wie z.B. im Jahre 1991, als die erste Niederlassung in Prag eröffnet wurde.⁵²¹ Damit die Spedition mit ihrem Ostnetz im Sammelverkehr so erfolgreich werden konnte, war die Anbindung an Westeuropa durch Kooperationen notwendig. Hier hat die Welz GmbH z.B. mit der Spedition Spedtrans im Jahre 1995 das Joint – Venture Unternehmen „Eastern Transport Spedtrans Welz“ gegründet.⁵²²

Am 20. Jänner 1998 verkauften die Eigentümer Inge, Rüdiger und Thomas Wassibauer all ihre Anteile an die M. Kaindl Holzindustrie. Trotz des Besitzwechsels wurde der Firmenname und die organisatorische Struktur der Spedition Welz nicht verändert.⁵²³ Mit 01. April 2001 hat die Quehenberger Logistikgruppe alle Niederlassungen mit Ausnahme des Container – Terminals Salzburgs, welcher im Besitz der M. Kaindl Holzindustrie geblieben ist, übernommen und in die Konzernstruktur eingegliedert.⁵²⁴ Im Jahre 2005 fusionierten die beiden Unternehmen Franz Welz Internationale Speditions GmbH und Quehenberger Logistik AG & Co KG. Ab diesem Jahr besteht

⁵¹⁸ Vgl. Horvath (1997k), S. 5; Quehenberger Logistikgruppe (1999b), S. 1

⁵¹⁹ Vgl. Quehenberger Logistikgruppe (2005a + b), S. 1 u. 4

⁵²⁰ Vgl. Quehenberger Logistik AG & Co KG (2005b), in: <http://www.quehenberger.at>

⁵²¹ Vgl. o.V. (1992g), S. 16

⁵²² Vgl. Horvath (1995d), S. 8

⁵²³ Vgl. Horvath (1998h), S. 1

⁵²⁴ Vgl. Quehenberger Logistik AG & Co KG (2001b), in: <http://www.quehenberger.at>

die Spedition Welz als Unternehmen nicht mehr, tritt jedoch als Marke für Seefracht und Bahnverkehr innerhalb der Quehenberger – Gruppe auf.⁵²⁵

3.3.12. Kühne & Nagel GmbH

Die Spedition Kühne + Nagel, ein Tochtergesellschaft des weltweit operierenden Transport- und Logistikkonzern Kühne + Nagel hat sich im Laufe ihrer Entwicklung in Österreich zu dem führenden Markenspediteur entwickelt. In diesem Kapitel wird zusätzlich zur historischen Entwicklung der österreichischen Tochtergesellschaft auf die Geschichte des Konzerns eingegangen, um gewisse historische Veränderungsprozesse innerhalb Österreichs klarer darzustellen.

- **Internationale Unternehmens- und Netzwerkentwicklung**

Der deutsch - schweizerische Transport- und Logistikkonzern Kühne + Nagel International AG, der zu den führenden global operierenden Logistikunternehmen der Welt zählt, wurde am 01. Juli 1890 durch August Kühne und Friedrich Nagel in Bremen ins Leben gerufen. Anfangs hatte sich die Geschäftsleitung dem klassischen Speditions- und Kommissionsgeschäft zugewandt, jedoch bereits ein Jahr später, wurde die Leistungspalette durch verschiedene Produkteinführungen, wie z.B. mit Sammelladungsverkehr, erweitert.⁵²⁶

Nach dem zweiten Weltkrieg hat die Spedition ihr deutsches Netzwerk kontinuierlich auszubauen begonnen, z.B. entstand bereits im Jahre 1949 eine Niederlassung in Frankfurt. Nicht nur im deutschen Raum ist das Unternehmen verstärkt tätig geworden. Ende der vierziger Jahre hat die Spedition ihre Tätigkeiten in ganz Europa ausgeweitet.⁵²⁷ Im Jahre 1954 wurde auf Grund der weltweit ansteigenden Ladungsströme die erste Niederlassung in Übersee, nämlich in Kanada errichtet.⁵²⁸ Parallel zur Erweiterung des weltweiten Netzwerkes ist das Unternehmen in das Luftfrachtgeschäft eingestiegen.⁵²⁹

Im Jahre 1974 wurde die deutsche Kühne & Nagel Gruppe in die Schweiz verlegt, von wo aus sie noch heute all ihre Geschäfte lenkt.⁵³⁰ Anfang der siebziger Jahre ist der Konzern in das Reedereigeschäft, durch den Kauf der Reederei „Scalottas“ mit Sitz in Panama, eingestiegen. Diese Investition ist auf Grund der weltweiten wirtschaftlichen Krise sehr unglücklich verlaufen, sodass im Jahre 1981 50 Prozent der Unternehmensgruppe in den Besitz des britischen Mischkonzern Lonrho übergegangen ist. In den Jahren nach der Übernahme hat sich Kühne + Nagel von einem klassischen Speditionsbetrieb zu einem weltweittätigen Logistikanbieter

⁵²⁵ Vgl. Fachgespräch Herr Hrazdira (2005)

⁵²⁶ Vgl. o.V. (1990d), S. 17

⁵²⁷ Vgl. o.V. (1990d), S. 17

⁵²⁸ Vgl. SCC Montreal, Inc. (2004), in: <http://portal.cccsmtl.com>

⁵²⁹ Vgl. o.V. (1990d), S.17

⁵³⁰ Vgl. o.V. (2005b), in: <http://www.logistik-inside.de>

verwandelt und hat in ein eigenes weltweittätiges Netzwerk investiert. Durch die erfolgreiche Umpositionierung und des starken Wachstums des Unternehmens konnte die Kühne + Nagel Gruppe bereits im Jahre 1991 diesen Besitzanteil vom Konzern Lonrho zurückkaufen.⁵³¹

Einen neuen Kooperationspartner fand das Unternehmen in der Industrie- und Handelsgruppe Viag, mit dem es im Jahre 1994 an die Börsen in Zürich und Frankfurt gegangen ist. In den Folgejahren hat sich jedoch die Viag – Gruppe in Richtung Energiewirtschaft umorientiert, sodass die Partnerschaft zwischen den zwei verschiedenen Unternehmensgruppen nicht mehr den Nutzen, wie am Beginn der Beziehung, für die Geschäftsleitung von Kühne + Nagel erbracht hat. Die Konsequenz aus der Umpositionierung des Viag – Konzerns war der Rückkauf der Besitzanteile durch die Spedition Kühne + Nagel im Mai 1999 und die Suche nach einem neuen Kooperationspartner.⁵³² Den idealen neuen Partner hatte die Kühne + Nagel Gruppe in dem chinesischen Logistikunternehmen SembCorp Logistics Ltd. (Semblog) mit Sitz in Singapore gefunden. Seit dem 20. Dezember 2000 hat eine Kooperation zwischen den beiden Gesellschaften bestanden, wobei Kühne + Nagel und Semblog 20 Prozent ihrer Besitzanteile ausgetauscht haben.⁵³³ Im Jahre 2004 wurde diese Kooperation vorzeitig aufgelöst und die Überkreuzbeteiligung zurück veräußert.⁵³⁴ In Zukunft möchte der Konzern den stetig wachsenden Markt im asiatischen Raum im Alleingang bewältigen. Ein Schritt in diese Richtung ist durch den Erhalt einer A – Lizenz für den chinesischen Markt in naher Zukunft gerückt.⁵³⁵

Nicht nur in den Geschäftsbereichen des See – und Luftverkehrs hat sich der Konzern über die Jahre immer wieder verändert, sondern im Besonderen auch im europäischen bzw. deutschen Landverkehr. Anfang der neunziger Jahre hat sich der Konzern aus dem deutschen Landverkehr zurückgezogen, jedoch hat Kühne + Nagel vor zwei bis drei Jahren begonnen, diese Lücke durch den Aufkauf diverser Firmen wieder zu schließen. Im Jahre 2003 wurde zum Beispiel die mittelständische Spedition Pracht von Kühne + Nagel übernommen.⁵³⁶ Dies war nicht die einzige Akquisition am deutschen Markt. Bei der Betrachtung der diversen Übernahmen, wie z.B. WM Group oder Häring Service Company, ist zu erkennen, dass sich ein großer Anteil der Unternehmen in der Stückgutkooperation IDS Logistik GmbH, welche Anfang der achtziger Jahre gegründet worden ist, befindet.⁵³⁷ Durch den Aufkauf der diversen mittelständischen Speditionen hält der Konzern Kühne + Nagel ca. 12 Prozent der IDS – Anteile.⁵³⁸

⁵³¹ Vgl. Weber/Langer (2005a+b), in: <http://www.manager-magazin.de>; o.V. (2005b), in: <http://www.logistik-inside.de>

⁵³² Vgl. Weber/Langer (2005b), in: <http://www.manager-magazin.de>

⁵³³ Vgl. Kühne (2000), in: <http://www.kn-portal.com>

⁵³⁴ Vgl. o.V. (2004a), in: <http://www.finance-online.de>

⁵³⁵ Vgl. NZZ Online (2004), in: <http://www.nzz.ch>

⁵³⁶ Vgl. o.V. (2003b), in: <http://presseportal.de>

⁵³⁷ Vgl. Fachgespräch Herr Voglgruber (2005); o.V. (2005b), S.19 - Die deutsche Logistikverbund IDS Logistik besteht aus ca. 29 mittelständischen Speditionen und ist vor ca. 23 Jahren gegründet worden.

⁵³⁸ Vgl. o.V. (2005b), S. 19

Ursprünglich war diese Kooperation zwischen den verschiedensten mittelständischen Unternehmen in Deutschland gegründet worden, jedoch in den letzten Jahren wird diese Kooperation durch zwei Großunternehmen, nämlich Kühne + Nagel und der skandinavische DFDS Transport Gruppe, stark beeinflusst. Die DFDS Transport Gruppe besitzt einen 19-prozentigen Anteil an dieser Stückgutkooperation.⁵³⁹ Für die Zukunft plant die Geschäftsleitung des schweizerischen Logistik- und Transportkonzern weiter in den europäischen Landeverkehr zu investieren um bis 2009 eine Flächendeckung in ganz Europa zu schaffen.⁵⁴⁰ Abschließend ist zu erwähnen, dass im Jahre 2005 die Kühne + Nagel Gruppe in 98 verschiedenen Ländern mit 620 Niederlassungen vertreten ist und zu den größten global agierenden Unternehmensgruppen gehört.⁵⁴¹

- **Nationale Unternehmens- und Netzwerkentwicklung**

Nicht nur am Weltmarkt ist der Konzern sehr stark vertreten, sondern auch in Österreich. Die österreichische Länderorganisation Kühne + Nagel GmbH gehört seit Jahren zu den größten Markenartikel – Logistikunternehmen und zu den größten Seefracht – Importeuren im österreichischen Raum. Namhafte Firmen aus dem Markenartikelhandel, wie z.B. Procter & Gambler, Henkell & Söhnlein oder Masterfood, gehören seit Jahren zu den Kunden von Kühne + Nagel, für welche das Unternehmen nicht nur Distributionstätigkeiten, sondern auch lagerlogistischen Dienstleistungen durchführt.

Die Unternehmensgruppe Kühne + Nagel ist Anfang der siebziger Jahre durch die Übernahme der Spedition Dr. August Serrat & Co AG in den österreichischen Markt eingestiegen. Der Hauptmarkt der Spedition Serrat befand sich im Raum Wien, jedoch bestanden weitere Niederlassungen in den verschiedenen Bundesländern, wie z.B. Linz, Salzburg und Graz. Anfangs ist Kühne + Nagel weiter unter dem Firmenwortlaut Dr. August Serrat & Co AG am österreichischen Markt aufgetreten, erst ein oder zwei Jahre später wurde der Firmenwortlaut auf Kühne + Nagel GmbH umgewandelt.

Im Jahre 1976 konnte das Unternehmen sein Netzwerk durch die Akquisition der Firma Seiler Transit Speditions GmbH erweitern. Der österreichische Raum ist von Beginn an durch die Niederlassungen in Wien, Linz, Salzburg und Graz abgedeckt worden.⁵⁴² Wie bei anderen österreichischen Speditionen hat sich die Abdeckung der Bundesländer Vorarlberg und Tirol auch für Kühne + Nagel nicht sehr leicht dargestellt. Das Bundesland Vorarlberg wird seither durch Partnerorganisationen abgedeckt, da dieses Gebiet sonst nicht wirtschaftlich bedienbar ist. In Tirol hat das Unternehmen bereits im Jahre 1974/75 die ersten Partnerschaften abgeschlossen, jedoch kann gesagt werden, dass bis 1996 Kühne + Nagel dieses Gebiet in Eigenregie bedient hat.

⁵³⁹ Vgl. o.V. (2005b), S. 19

⁵⁴⁰ Vgl. o.V. (2004e), o.S.

⁵⁴¹ Vgl. Kühne + Nagel International AG (2005), in: <http://www.kn-portal.com>

⁵⁴² Vgl. Fachgespräch Herr Voglgruber (2005); Wirtschaftsuniversität Wien – österr. Firmenbuch (2005a), in: <http://www.wu-wien.ac.at>

Im Jahre 1996 ist die Länderorganisation des Kühne + Nagel Konzerns mit Schenker & Co AG eine Kooperation eingegangen. In diesem Zusammenhang hat die Unternehmensgruppe Schenker die Feinverteilung in Tirol für Kühne + Nagel übernommen, das bedeutet, dass Kühne + Nagel all seine Sendungen für Tirol in das Netzwerk von Schenker einfließen lässt. Diese Kooperation auf nationaler Ebene zwischen diesen zwei Großkonzernen hat sich über die Jahre stetig weiterentwickelt, sodass im Jahre 2005 die Spedition Schenker & Co. AG die Gebiete Oberösterreich, Kärnten, Tirol, Vorarlberg und Teile der Steiermark für Kühne + Nagel GmbH abdeckt und im Gegenzug das Unternehmen Kühne und Nagel die Feinverteilung des Stückgutverkehrs für alle Schenker Häuser im Raum Wien übernimmt (= Postleitzahlen – Gebiete 1, 2, 3 und 7 – 7471). Das Ziel dieser umfangreichen Kooperation im österreichischen Raum ist es, einerseits durch die Bündelung der Verkehrsströme in der Zustellung eine Entlastung des Verkehrs zu erreichen und andererseits den beiden Unternehmen wirtschaftliche Vorteile zu bringen. Neben dieser Partnerschaft bestehen kleinere Kooperationen, wie z.B. in der Obersteiermark mit der Spedition Huber mit Sitz in St. Lorenz. Der Standort Wien hat sich über die Jahre kontinuierlich zu einer Drehscheibe für den Osten entwickelt. Ob dies auch in der Zukunft so bleiben wird, ist eher ungewiss.⁵⁴³

- **Produktgestaltung**

Die österreichische Länderorganisation von Kühne + Nagel beschäftigte sich von der Stunde Null an mit der Logistik und Distribution von Markenartikeln. Der Einfluss des Mutterunternehmens auf die Preisgestaltung hat dem Unternehmen nicht immer Vorteile gebracht, da auf Grund der Vorgaben, die Spedition nicht so flexibel auf die verschiedenen Preisschwankungen am österreichischen Markt reagieren konnte.⁵⁴⁴

Ende der achtziger Jahre ging es dem Unternehmen nicht so gut, aber ab 1991 ist Kühne + Nagel Österreich kontinuierlich gewachsen und gehört heute zu den erfolgreichsten Länderorganisationen.⁵⁴⁵ Im Jahre 2004 konnte Kühne + Nagel seine Marktführerschaft in der Seefracht ausbauen und im Geschäftsbereich Luftfracht gehört die Organisation zu den Top 5.⁵⁴⁶ Bei der Betrachtung des Landverkehrs von Kühne + Nagel in Österreich kann festgestellt werden, dass sich das Verhältnis zwischen Stück- bzw. Sammelgutverkehr und Teil- und Komplettladungen über die Jahre verändert hat. In den siebziger Jahren betrug der Anteil des Sammelgutverkehrs am Umsatz ca. 100 Prozent, im Jahre 2005 betrug der Sammelgutanteil nur mehr 75 Prozent. Dies soll nicht bedeuten, dass sich das Stückgutgeschäft quantitativ verringert hat, das Gegenteil ist der Fall. Mengenmäßig ist der Geschäftsbereich Stückgutverkehr stetig gewachsen, jedoch sind neue Geschäftsbereiche, wie Teil- und Komplettladungsverkehre, dazugekommen und kontinuierlich ausgebaut worden,

⁵⁴³ Vgl. Fachgespräch Herr Voglgruber (2005)

⁵⁴⁴ Vgl. Fachgespräch Herr Voglgruber (2005)

⁵⁴⁵ Vgl. o.V. (1992f), S. 16

⁵⁴⁶ Vgl. o.V. (2004b), S. 1

sodass sich das Verhältnis verschoben hat. Die Gründe für diese Veränderungen liegen in dem Trend der Zentralisierung des Handels der letzten Jahre. Kühne + Nagel hat sich seit der Gründung um das 10-fache vergrößert. Dieses Wachstum ist jedoch sehr stark durch die Kunden, die dem nationalen und internationalen Handel entstammen, beeinflusst worden. Die Spedition Kühne + Nagel ist mit den Kunden zu ihrer heutigen Größe gewachsen.⁵⁴⁷

Neben den sehr individuell gestalteten Dienstleistungen im Bereich des Stückgutgeschäftes hat Kühne + Nagel GmbH im Zeitraum von 1988 bis 1998 im Raum Wien einen eigenen Paketdienst besessen. Jedoch wurde diese Dienstleistung in dieser Form eingestellt, da sie für die Spedition nicht gewinnbringend war. Heutzutage besteht eine Kooperation mit dem privaten Paketdienstleister GLS Austria GmbH, der die komplette Distribution der Paketstücke für Kühne + Nagel übernimmt.⁵⁴⁸

3.3.13. Dachser Austria GmbH

Der deutsche Transport- und Logistikkonzern Dachser ist seit dem Jahre 2003 durch eine eigene Tochtergesellschaft Dachser Austria GmbH vertreten. In diesem Kapitel wird auf die Entwicklung des Unternehmens und dessen Bedeutung am österreichischen Stückgutmarkt eingegangen.

• Internationale Unternehmens- und Netzwerkentwicklung

Das Familienunternehmen Dachser GmbH & Co. KG wurde 1930 in Kempten/Deutschland durch Thomas Dachser gegründet und ist seither im Besitz der Gründungsfamilie. Im zweiten Weltkrieg wurde das Unternehmen zum Größtenteils zerstört, jedoch konnte die Spedition kurze Zeit danach ihre Tätigkeiten wieder aufnehmen und im Jahre 1949 wurde das Logistikunternehmen unter dem Namen „Thomas Dachser Spedition“ ins Handelsregister eingetragen worden. In den Nachkriegsjahren hat ein rasantes Wachstum des Netzwerkes in Deutschland begonnen und über die nächsten Jahrzehnte ist das innerdeutsche und europäische Niederlassungs- und Partnernetzwerk ständig erweitert worden,⁵⁴⁹ sodass im Jahre 2005 das Dachser Netzwerk aus 220 eigenen Niederlassungen weltweit besteht.⁵⁵⁰

Bis vor ca. vier bis sechs Jahren hat sich das Unternehmen hauptsächlich auf den deutschen Markt konzentriert und andere europäische Länder wurden größtenteils durch Partnerschaften abgedeckt. Die Firmenleitung erkannte zu diesem Zeitpunkt, dass es nicht ausreichte nur in Deutschland zu agieren, sondern dass es auch von hoher Bedeutung ist in anderen europäischen Ländern selbst tätig zu werden.⁵⁵¹ Im Jahre 1999 vergrößerte das Unternehmen sein europäisches Netzwerk mit der

⁵⁴⁷ Vgl. Fachgespräch Herr Voglgruber (2005)

⁵⁴⁸ Vgl. Fachgespräch Herr Voglgruber (2005)

⁵⁴⁹ Vgl. Dachser GmbH & Co KG (2005a - c), in: <http://web.dachser.com>

⁵⁵⁰ Vgl. Dachser GmbH & Co KG (2005), S. 3

⁵⁵¹ Vgl. Fachgespräch Herr Klimitsch (2005)

Akquisition des französischen Logistikdienstleisters Graveleau.⁵⁵² In den weiteren Jahren folgte dann z.B. in Österreich Schachinger euronet GmbH und 2005 kaufte Dachser in Skandinavien weitere Betriebe zu. Die Gruppe versucht jedes Jahr ihr Netzwerk zu erweitern, jedoch die Unternehmensakquisitionen sollen nicht nur punktuell hilfreich sein, sondern sollen der ganzen Organisation von Nutzen sein. Daher werden nicht in allen Ländern Firmen erworben, teilweise bestehen jahrzehntelange erfolgreiche Partnerschaften, wobei der Transport- und Logistikdienstleister Dachser es nicht für nötig erachtete diese zu beenden. Wenn dem Netzwerk ein neues Land hinzugefügt wird, wird der Markt zu Beginn durch einen Partner bedient und erst dann wird entschieden ob und in welcher Weise Dachser selbst einsteigt. Üblicherweise werden 33% der Akquisition durch Eigenmitteln finanziert. Zusammenfassend ist zu sagen, dass Dachser innerhalb Deutschlands aus eigener Kraft gewachsen ist und dass in Europa die Gruppe durch gezielte Zukäufe und Eigendynamik ihr Netzwerk vergrößern konnte.⁵⁵³

- **Nationale Unternehmens- und Netzwerkentwicklungen**

Dachser sich in Österreich auf den Stück- und Sammelgutverkehr spezialisiert. Seit 1965 bestand eine Kooperation mit dem Familienunternehmen Schachinger mit Sitz in Hörsching/Österreich. Die Spedition Schachinger war als alleiniger Distributionspartner von Dachser in Österreich jahrzehntelang tätig. Im Jahre 1998 wurde die System-Netzwerkspedition „Schachinger euronet GmbH“ durch Herrn Dr. Max. Schachinger gegründet, die am 1. Oktober 2001 aus der Schachinger Gruppe ausgegliedert wurde.⁵⁵⁴ Im Tochterunternehmen „euronet“ ist der Stückgut- bzw. Systemverkehr des Mutterunternehmens Schachinger zusammengefasst worden und hat die Distribution der Sendungen für die Gruppe Dachser in Österreich übernommen. Der Transport- und Logistikdienstleister Schachinger hat sich in den letzten Jahren vermehrt auf den Geschäftsbereich „Logistik - Outsourcing“, im Besonderen auf Branchen-, Industrie- und Projektlogistik, spezialisiert und zog sich aus dem Stückgutverkehr immer stärker zurück.⁵⁵⁵

Auf Grund dieser Entwicklung wurde das Tochterunternehmen Schachinger euronet GmbH und zeitgleich F&B (Führer&Brandl) Cargo Speditions-GmbH & Co KG am 01. Jänner 2003 zu 80 Prozent an die Gruppe Dachser verkauft.⁵⁵⁶ Durch diesen Gesellschafterwechsel bei euronet und F&B Cargo hatten sich die Unternehmensstruktur und das Mitarbeiterverhältnis nicht verändert. Dachser hat bei dieser Akquisition den Kunden- und Mitarbeiterstamm von Schachinger übernommen und die Anlagen, wie z.B. Gebäude blieben im Besitz der Gruppe Schachinger.⁵⁵⁷ Am 01. Juli 2003 wurde die Schachinger euronet GmbH auf den Firmenwortlaut Dachser – Schachinger GmbH umbenannt. Im Dezember desselben Jahres wurde das

⁵⁵² Vgl. Dachser GmbH & Co KG (2005e), in: <http://web.dachser.com>

⁵⁵³ Vgl. Fachgespräch Herr Klimitsch (2005)

⁵⁵⁴ Vgl. Dachser GmbH & Co. KG (2003), in: <http://web.dachser.com>

⁵⁵⁵ Vgl. Dachser GmbH & Co. KG (2003), in: <http://www.dachser.com>

⁵⁵⁶ Vgl. Dachser GmbH & Co. KG (2003), in: <http://www.dachser.com>

⁵⁵⁷ Vgl. Fachgespräch Herr Klimitsch (2005)

Unternehmen Dachser – Schachinger zu 100 Prozent von der Gruppe Dachser GmbH & Co KG übernommen und in das eigene Netzwerk integriert.⁵⁵⁸ Seit 01. Juni 2004 firmiert Dachser in Österreich nicht mehr unter dem Firmenwortlaut Schachinger – Dachser, sonder unter Dachser Austria GmbH.⁵⁵⁹

Auf Grund der Übernahme des bestehenden Unternehmens euronet wurden die bisherigen Standorte vom Unternehmen Schachinger in das Netzwerk Dachser Austria GmbH bis zum heutigen Tagen eingebunden, es wird aber über die Errichtung von eigenen Niederlassungen in den nächsten Jahren diskutiert. In Hörsching, Wien, Lannach und in Bergheim bei Salzburg sind sie in den ehemaligen Standorten von Schachinger eingemietet, bei den Standorten in Hall in Tirol und in Lauterach sind die Anlagen nur angemietet. Beim Güterverteilungszentrum in Klagenfurt sind sie zu 33 Prozent beteiligt.⁵⁶⁰

Im Stückgutbereich sind täglich 24 Linienverkehre im nationalen Markt und im internationalen Bereich ca. 35 Linienverkehre im Einsatz.⁵⁶¹ Dachser Austria ist nicht nur im Systemverkehr bzw. im Stückgutverkehr tätig, sondern bietet auch Teil- und Komplettladedienstleistung an. Bezüglich dem Sendungsaufkommen ist das Stückgutgeschäft mit ca. 60 – 70 % das Hauptgeschäft des Logistikdienstleisters und die restlichen 30 – 40 % werden durch Teil- und Komplettladedienstleistungen abgedeckt. Bei der Betrachtung der transportierten Tonnen stellt sich das Verhältnis verdreht da, 60 % der transportierten Tonnen werden im Geschäftsbereich der Teil- und Komplettladedienstleistungen abgewickelt und die restlichen 40 % im Stückgutbereich.⁵⁶²

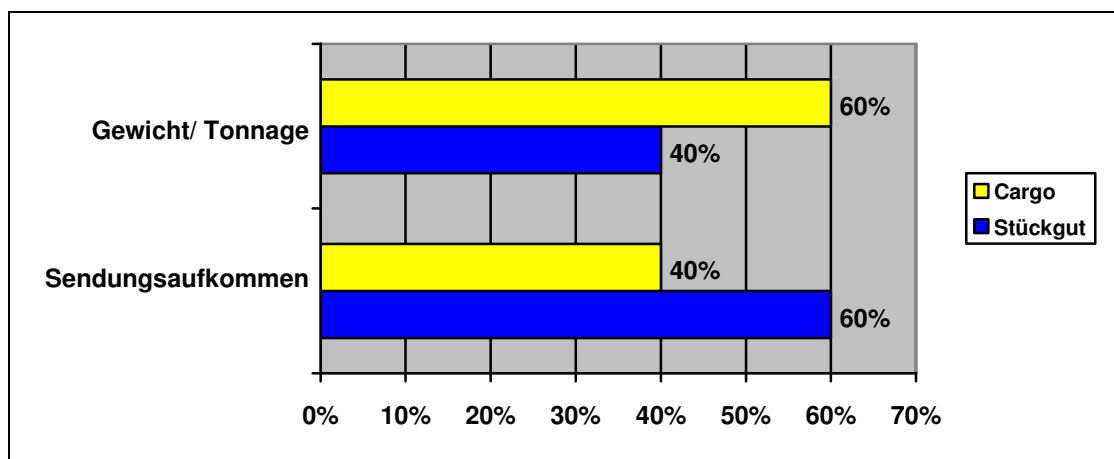


Abbildung 14: Verhältnis zwischen Stückgut- und Teil- u. Komplettladedienstleistungen bei Dachser Austria GmbH.⁵⁶³

⁵⁵⁸ Vgl. Dachser Austria GmbH (2005), S. 12

⁵⁵⁹ Vgl. Fachgespräch Herr Klimitsch (2005)

⁵⁶⁰ Vgl. Fachgespräch Herr Klimitsch (2005)

⁵⁶¹ Vgl. Dachser Austria GmbH (2005), S. 14

⁵⁶² Vgl. Fachgespräch Herr Klimitsch (2005)

⁵⁶³ Vgl. Fachgespräch Herr Klimitsch (2005)

- **Produktgestaltung**

Über die Jahre haben die Kunden, wie auch bei allen anderen Mitbewerbern in dieser Branche, immer mehr nach Zusatzleistungen verlangt. Um diesen Andrang in bestimmte Grenzen zu lenken und nicht wie ein Bauchladen alles anzubieten ohne nachzudenken, welche Kosten für die Spedition entstehen, hat die Gruppe Dachser eine Produktpalette für den Systemverkehr namens „entargo“ entwickelt. Am 01. September 2003 wurde diese in Österreich eingeführt.⁵⁶⁴ Die Produktgruppe bietet ein einheitliches Produktleistungsspektrum nicht nur im nationalen Markt, sondern im grenzübergreifenden Verkehr an. Die verschiedenen Kundenwünsche werden in drei Produktlinien gebündelt (targospeed, targofix und targoflex), dies soll in einem gewissen Grad die Dienstleistungen standardisieren, damit die Kosten nicht explodieren.⁵⁶⁵ Dies soll aber nicht heißen, dass nicht auf die individuellen Kundenbedürfnisse eingegangen wird. Das Unternehmen hat lediglich versucht ein Speditionsprodukt auf den Markt zu bringen, das für den Kunden und für die Spedition eine „win-win“ - Situation darstellt. Neben dem zu einem gewissen Grad standardisierten Systemverkehr bietet Dachser Austria Dienstleistungen in den Geschäftsfeldern Cargo und Kontraktlogistik in Österreich an.

- **Value – added Services**

„Ab 1980 unternimmt Dachser in erheblichem Umfang strategische Investitionen in EDV – Kompetenz und Kommunikationstechnologie.“⁵⁶⁶ Für den Konzern Dachser stellt die Informationstechnologie einen wichtigen Qualitätsfaktor dar. Bereits 1993/94 erfolgt die Datenerfassung pro Kolli mit Barcode, so manche Mitbewerber arbeiten noch heute auf Sendungsebene. Ab 01. September 2003 wurde auch in Österreich die webbasierte Auftragsverteilung eingeführt. Großkunden sind neben dem Internet auch über EDI – Anbindungen mit Dachser verbunden.⁵⁶⁷

⁵⁶⁴ Vgl. Fachgespräch Herr Klimitsch (2005)

⁵⁶⁵ Vgl. Dachser GmbH. & Co KG (2005), S. 15

⁵⁶⁶ Vgl. Dachser GmbH & Co KG. (2005d), in: <http://web.dachser.com>

⁵⁶⁷ Vgl. Fachgespräch Herr Klimitsch (2005)

4. Analyse der Rahmenbedingungen und Entwicklungstrends der KEP – und Stückgutanbieter im Zeitablauf

Auf Basis der Kapiteln 3.2 und 3.3 werden im Kapitel 4 die verschiedensten Rahmenbedingungen und Entwicklungstrends näher analysiert und durch Beispiele, die aus den Unternehmensprofilen stammen, ein Bezug zum österreichischen KEP – und Stückgutmarkt hergestellt.

4.1. Allgemeine Rahmenbedingungen

In den folgenden Kapiteln werden die verschiedensten Rahmenbedingungen und ihren Einfluss bzw. Auswirkungen auf den österreichischen KEP – und Stückgutmarkt dargestellt. Hier zu beachten, dass die einzelnen Rahmenbedingungen in Hinsicht ihrer geschichtlichen Entwicklung und Bedeutung analysiert werden.

4.1.1. Politische und rechtliche Rahmenbedingungen

Der österreichische KEP – und Stückgutmarkt ist in den letzten 20 Jahren durch die verschieden Ereignisse beeinflusst worden. In diesem Kapitel sollten die wesentlichen politischen und rechtlichen Rahmenbedingungen zusammengefasst werden.

Besonders der österreichische EU – Beitritt im Jahre 1995 hat den Markt und insbesondere so manche Stückgutspedition durch den Wegfall des Zollgeschäftes stark beeinflusst. Durch die verschiedensten äußeren Einflüsse haben Unternehmen über die Jahre hinweg gewisse Dinge dazugelernt, um nicht in derselben Weise betroffen zu sein, wie im Jahre 1995.

Der Postliberalisierungsprozess hat vor allem den KEP – Markt in Bewegung gebracht, Privatunternehmen erhalten dadurch zunehmend mehr Freiheiten als früher. Im Kapitel 4.1.1.3 werden die Auswirkung bzw. der Einfluss der österreichischen LKW – Maut näher dargestellt.

4.1.1.1. EU Beitritte

Der österreichische EU Beitritt im Jahre 1995 und die EU Osterweiterung im Jahre 2004 stellen entscheidende Ereignisse bezüglich der Entwicklung des österreichischen KEP – und Stückgutmarktes dar. Die folgenden Kapiteln 4.1.1.1.1 und 4.1.1.1.2 befassen sich mit den Auswirkungen dieser beiden Ereignisse auf den KEP – und Stückgutmarkt.

4.1.1.1.1. Österreichischer EU Beitritt im Jahre 1995

Durch den EU – Beitritt Österreichs am 01. Jänner 1995 kam es im Vergleich zu anderen Branchen im Speditionsgewerbe verstärkt zu Veränderungen, sowohl finanziell, als auch strukturell. Für manche Unternehmen war der Beitritt sogar verheerend, zum Teil hat sich durch den Wegfall des Zollgeschäftes der Umsatz der betroffenen Unternehmen halbiert.⁵⁶⁸ Parallel zu den Umsatzeinbußen kam es durch die entstandenen Überkapazitäten in den verschiedensten Geschäftsbereichen zu einer starken Preiskonkurrenz am Markt.⁵⁶⁹

Die Mehrzahl der Unternehmen waren veranlasst interne strukturelle Veränderungen vorzunehmen, um ihre Marktposition bzw. ihre Wettbewerbsfähigkeit nach dem EU – Beitritt beizubehalten bzw. zu verbessern.⁵⁷⁰ In der gesamten Branche wurden auf Grund des wegfallenden Zollgeschäftes ca. 3. 000 Mitarbeiter entlassen.⁵⁷¹ Die Entlassung von Mitarbeitern in diesem hohen Ausmaß war jedoch nicht ausreichend um den Wegfall des Zollgeschäftes abzufedern. Unternehmen mussten zum Teil ihre Dienstleistungspalette umgestalten bzw. erweitern und parallel ihre Servicequalität stetig verbessern, um auch in der Zukunft gewinnbringend auf diesem Markt zu agieren.⁵⁷² Die Spedition G. Englmayer, deren Haupteinnahmequelle bis 1995 das Zollgeschäft war, hat sich neuen Geschäftsbereichen, wie z.B. Sammelgutverkehr oder Expressdienstleistungen, zugewandt um diesen Umsatzverlust auszugleichen. Heutzutage zählt der Sammelgutverkehr zu den Haupteinnahmequellen der Spedition.⁵⁷³

Im Herbst 1994 wurde die Branchenstiftung Ausped (Ausbildungs- und Unterstützungsverein Spedition) ins Leben gerufen, welche zum Ziel hatte den ausscheidenden Mitarbeitern der betroffenen Speditionen eine Umschulung bzw. Weiterbildung zu ermöglichen, damit diese neue Arbeitsplätze innerhalb oder außerhalb der Branche finden.⁵⁷⁴ Von den 3000 freigesetzten Mitarbeitern nahmen 1202 an den verschiedensten Programmen teil, wobei ca. 70 Prozent der Teilnehmer nach der Beendigung der Stiftungsteilnahme wieder in den Arbeitsmarkt integriert werden konnten.⁵⁷⁵

Jede betroffene Person konnte an der Regionalstiftung Ausped drei Jahre teilnehmen. Ältere Personen über 50 Jahre konnten sogar vier Jahre die Vorteile der Regionalstiftung in Anspruch nehmen. Ausped hat seinen Teilnehmern unterschiedliche Möglichkeiten der Betreuung angeboten, z.B. Weiterbildung oder Unterstützung bei einer Unternehmensneugründung.⁵⁷⁶ Die anfallenden Kosten der

⁵⁶⁸ Vgl. o.V. (1994d), S. 26

⁵⁶⁹ Vgl. o.V. (1996c), o.S.

⁵⁷⁰ Vgl. Horvath (1997I), S. 4

⁵⁷¹ Vgl. o.V. (1994f), o.S.

⁵⁷² Vgl. Horvath (1997I), S. 4

⁵⁷³ Vgl. Fachgespräch Herr Dkfm. Wiesinger (2005)

⁵⁷⁴ Vgl. o.V. (1994e), S. 15

⁵⁷⁵ Vgl. BMWA (2006a), in: <http://www.bmwa.gv.at>

⁵⁷⁶ Vgl. o.V. (1995d), S. 2

Regionalstiftung Ausped bzw. die anfallenden Ausgaben zur Durchführung ihres Maßnahmenkatalogs wurden zu 25 Prozent durch das Arbeitsmarktservice, zu weiteren 25 Prozent durch das jeweilige Bundesland und die restlichen 50 Prozent von der Speditionswirtschaft (Unternehmen und Mitarbeiter) finanziert.⁵⁷⁷

4.1.1.1.2. EU Osterweiterung

Die EU – Osterweiterung wurde mit 01. Mai 2004 vollzogen. Seitdem zählen zehn osteuropäische Länder zu den Mitgliedsländern der Europäischen Union. Nicht nur für diese Länder hat dies positive und negative Auswirkungen gegeben, sondern auch für die EU – 15 Staaten. Im Besonderen sind jene Länder, die bis zu diesem Zeitpunkt die EU Ausgrenze gebildet haben, betroffen. Österreich als eines der Grenzländer stand der EU Osterweiterung positiv gegenüber, obwohl auch diese optimistische Stimmung nicht ganz ungetrübt gewesen ist.

Für das Speditionswesen stellte sich die EU Osterweiterung anfangs eher negativ dar, auf Grund des Wegfalls des Zollgeschäftes. Jedoch auf längerer Sicht sind die österreichischen Speditionen und im Besonderen jene, die bereits vor der Osterweiterung in den neuen Mitgliedsstaaten tätig gewesen sind, optimistisch gegenüber dieser Markterweiterung eingestellt. KEP – Dienstleister und Stückgutspeditionen haben sich auf die EU Osterweiterung bereits Jahre vorher vorbereitet, um nicht die gleichen Effekte ausgesetzt zu sein, wie im Jahre 1995 beim Eintritt Österreichs in die Europäische Union.

Trotzdem kam es zu Kündigungen von Mitarbeitern, jedoch ist die Anzahl der freigestellten Mitarbeiter dieses Mal geringer ausgefallen als im Jahre 1995.⁵⁷⁸ Es wurde mit einem Verlust von ca. 500 Arbeitsplätzen gerechnet. Um diese freigesetzten Mitarbeiter zu unterstützen wurde, wie im Jahre 1995, eine Regionalstiftung namens „Ausped II“ (Ausbildungs- und Unterstützungsverein Spedition II) im Jahre 2003 ins Leben gerufen.⁵⁷⁹ Das Ziel dieser Stiftung ist es jene Arbeiter, die durch die Osterweiterung ihre Arbeitsstelle verloren haben, ab Mai 2004 durch Umschulungen wieder in den Arbeitsmarkt einzugliedern und sie in der Zwischenzeit finanziell zu unterstützen.⁵⁸⁰

Trotz der großen Chancen, die die Wirtschaft der Transportbranche durch die Osterweiterung zugeschrieben hat, sind besonders Kleinstfrächter von den marktwirtschaftlichen Veränderungen negativ betroffen. Experten sehen bei den kleinen Frächtern das große Problem, dass diese, welche bereits vor der EU Osterweiterung wirtschaftliche Schwierigkeiten hatten, nicht mehr mit den noch billigeren Ostfrächtern bzw. mit dem zunehmenden Kostendruck Schritt halten können

⁵⁷⁷ Vgl. BMWA (2006a), in: <http://www.bmwa.gv.at>

⁵⁷⁸ Vgl. Fachgespräch Frau Senger – Weiss (2005)

⁵⁷⁹ Vgl. Broser (2003), S. 6; o.V. (2004c), in: <http://www.wienerzeitung.at>, zitiert in: ÖSV (2004), in: <http://www.steuermonitor.at>

⁵⁸⁰ Vgl. WKO (2004), in: <http://portal.wko.at>

und in den Konkurs schlittern.⁵⁸¹ Ein österreichischer Lkw plus Fahrer kostet ca. 1,10 Euro pro Kilometer. Im Vergleich dazu fährt ein Ostfrächter mit zwei Fahrern für nur 55 bis 65 Euro – Cent pro Kilometer. Durch die hohen Lohnnebenkosten bzw. Steuern und sonstige Abgaben sind die Kosten eines österreichischen Frächters viel höher als jene eines Dienstleisters aus den Beitrittsländern.⁵⁸²

Durch den Wegfall der Grenzen in Richtung Osten erhofft sich die Speditionsbranche eine kräftige Zunahme des Straßengüterverkehrs und damit verbunden eine Steigerung der Nachfrage von logistischen Dienstleistungen, in denen so manch einer die Chance für Österreich sieht.⁵⁸³ Experten rechnen mit einer Steigerung von ca. 50 Prozent des Transportvolumens bis 2015, sodass ca. 573.864.000 Tonnen pro Jahr befördert werden, wobei der Hauptanteil dieses Transportvolumens im Inland umgesetzt wird. Bei der Betrachtung des Quellenverkehrs von Österreich in die osteuropäischen Länder wird mit einer 111 prozentigen Steigerung (auf 18.838.000 Tonnen) des Transportvolumens gerechnet. Im Gegensatz dazu fällt der Zielverkehr nach Österreich eher geringer aus, obwohl auch hier mit einer Steigerung von 81 Prozent aus Osteuropa und von 91 Prozent aus Westeuropa gerechnet wird. Der Transitverkehr zwischen Ost- und Westeuropa wird wahrscheinlich am höchsten im Verhältnis zu den Ziel- und Quellenverkehre abschneiden. Hier wird ein Zuwachs von ca. 130 Prozent auf 30.721.000 Tonnen jährlich vorausgesagt.⁵⁸⁴

Seit der Ostgrenzöffnung im Jahre 1989/90 haben die diversen heimischen Speditionen damit begonnen ihr Netzwerk in Richtung Osten zu erweitern und sich auf eine mögliche EU Osterweiterung vorzubereiten. Speditionelle Großunternehmen, wie Gebrüder Weiss, Lagermax, Schier, Otten & Co oder Schenker, investieren seit Jahren in den Ausbau ihres Netzes in Südosteuropa. Die Netzwerkerweiterungen finden auf den verschiedensten Wegen statt, von Joint Ventures bis hin zu Kooperationen mit dort ansässigen Speditionen bzw. Frächtern.

Grundsätzlich sehen die heimischen Speditionen in der Erweiterung des europäischen Wirtschaftsraums Wachstumschancen, jedoch sind die Erwartungen im ersten Jahr nach der Osterweiterung nicht in dem Ausmaße eingetreten wie vermutet.⁵⁸⁵ Chancen und Vorteile der österreichischen Unternehmen gegenüber den osteuropäischen Mitbewerbern liegen einerseits in der „Qualität, Logistik, Effizienz der österreichischen Transportunternehmen“ und andererseits in dem „Ansteigen des qualitativ hochwertigen Transportes“. Parallel dazu sehen österreichische Speditionen die Chance den in der Vergangenheit auftretenden Fahrermangel durch die Erweiterung des Arbeitsmarktes abzudecken.⁵⁸⁶ Jedoch auch Risiken für das heimische Transportwesen sind durch die Osterweiterung entstanden, wie der stetig wachsende Wettbewerb zwischen den

⁵⁸¹ Vgl. o.V. (2002a), S. 1

⁵⁸² Vgl. Fachgespräch Herr Voglgruber (2005)

⁵⁸³ Vgl. Tajmar (2002), S. 1

⁵⁸⁴ Vgl. o.V. (2002b), S. 6

⁵⁸⁵ Vgl. Fachgespräch Herr Voglgruber (2005), Fachgespräch Herr Fuss (2005)

⁵⁸⁶ Vgl. o.V. (2002c), S. 8 u. 9

heimischen und ausländischen Unternehmen, der durch die teilweise hohen Lohnunterschieden gefördert wird.

Diese Risiken verursachen einen gewissen Handlungsbedarf der verschiedenen Regierungen um die Chancen der EU – Osterweiterung auch in die Praxis umzusetzen. Vor allem wird eine „Harmonisierung von technischen und sozialen Standards, gesetzlichen Grundlagen und Kontrollmaßnahmen“ eine wichtige Rolle für die Zukunft spielen.⁵⁸⁷ Des Weiteren müssen die verschiedensten Länder in ihre Infrastrukturen, vor allem in ihr Straßenverkehrsnetz, investieren, um mit dem Wettbewerb Schritt zu halten. Es wird vorausgesagt, dass es durch die EU – Osterweiterung in den Beitrittsländern zu Veränderungen des Modalsplitts kommen wird, sodass der Güterverkehr vermehrt von der Schiene auf die Straße verlagert wird.⁵⁸⁸ Die Handhabung und Kontrolle der Übergangsfristen stellen einen weiteren wichtigen Punkt für die Zukunft der Themen Arbeitsmarkt, Kontingente, Kabotagen etc. dar.⁵⁸⁹

Nicht nur die heimische Speditionsbranche sehen in der EU – Osterweiterung eine Wachstumschance, sondern auch die KEP – Dienstleister, besonders jene „großen ausländischen Unternehmen, die über ein europäisches bzw. weltweites Netz verfügen“.⁵⁹⁰ Es wird eine jährliche Steigerung der Nachfrage von 15 bis 20 Prozent in diesen Ländern erwartet. Investitionen in moderner Technologie sind unausweichlich, sodass es in den verschiedensten Beitrittsländern zu Bündnissen zwischen den verschiedenen KEP – Dienstleistern kommen wird.⁵⁹¹ Weltweit tätige KEP – Dienstleister, wie UPS, DHL, TNT oder FedEx, haben in den Jahren vor der EU – Osterweiterung intensiv in ihre Netzwerke investiert, um eine Harmonisierung ihres Netzwerkes auch in den osteuropäischen Ländern zu erreichen und die Anbindung an das bereits bestehende Netzwerk zu verbessern. Der Expressdienstleister TNT hat im Jahre 2001 verstärkt in den Standort Flughafen Wien – Schwechat investiert, „um die internationalen Road-Hub-Aktivitäten in Wien für Südosteuropa weiter auszubauen.“⁵⁹² Im Jahre 2002 betreute die Tochtergesellschaft TNT Express Austria die Abwicklung des Landverkehrs für die Slowakei, Bulgarien, Rumänien, Türkei, Slowenien, Kroatien und Griechenland vom Road- Hub am Flughafen Wien/Schwechat.⁵⁹³

4.1.1.2. Liberalisierung und Privatisierung des Postwesens

In der heutigen Zeit nimmt der Trend zur Liberalisierung der verschiedensten Wirtschaftssegmente ständig zu, auch im europäischen Postwesen wird kontinuierlich an einer vollständigen Liberalisierung des Marktes gearbeitet. Der erste Schritt der

⁵⁸⁷ o. V. (2002c), S. 8 u. 9

⁵⁸⁸ Vgl. Kummer (2003c), S. 3A

⁵⁸⁹ Vgl. Tajmar (2002), S. 1; „Kabotagen sind Transporte in einen Staat, der nicht der Zulassungsstaat des LKWs ist.“ – WKO (2006a), in: <http://portal.wko.at>

⁵⁹⁰ o.V. (2002d), S. 6

⁵⁹¹ Vgl. o.V. (2002d), S. 6

⁵⁹² o.V. (2002e), S. 14

⁵⁹³ Vgl. o.V. (2002e), S. 14

Europäischen Union in Richtung Liberalisierung bzw. Vereinheitlichung des europäischen Postmarktes ist am 11. Juni 1992, durch die Veröffentlichung eines Grünbuches bezüglich der Entwicklung der Postdienste in einem europäischen Binnenmarkt durch die Europäische Kommission, gesetzt worden. Zwei Jahre später stimmte der Europäische Rat am 07. Februar 1994 der Entwicklung der Postdienste basierend auf dem Grünbuch zu.⁵⁹⁴

Am 15. Dezember 1997 beschlossen das Europäische Parlament und der Rat die Postrichtlinie 97/67/EG, welche als Grundlage zur Entwicklung eines Binnenmarktes der Postdienste und der Qualitätssteigerung der europäischen Postdienste dient.⁵⁹⁵ Diese Richtlinie ist mit 10. Februar 1998 in Kraft getreten.⁵⁹⁶ In Österreich wurde die europäische Postrichtlinie 97/67/EG durch das Postgesetz 1998 in nationales Recht umgewandelt.⁵⁹⁷

Mit dieser Richtlinie ist versucht worden, bestimmte Eckpunkte des Liberalisierungsprozesses näher festzulegen. Einerseits sollte der Markt privaten Anbieter geöffnet werden, andererseits ist die Absicherung des postalischen Universaldienstes in den Mitgliedstaaten von höchster Priorität.⁵⁹⁸ Zudem sollte die Marktöffnung in geregelten Bahnen ablaufen und nicht auf einmal erfolgen. Parallel dazu wurde mit dem Prozess der Harmonisierung der Rechtsvorschriften innerhalb der Europäischen Union begonnen.⁵⁹⁹ Die Postrichtlinie 97/67/EG fordert außerdem, dass „die Mitgliedsstaaten eine oder mehrere nationale Regulierungsbehörden für den Postsektor benennen“.⁶⁰⁰ In Österreich übernimmt diese Funktion das Bundesministerium für Verkehr, Innovation und Technologie.⁶⁰¹

Ein wesentlicher Schritt in Richtung vollständiger Liberalisierung des europäischen Postmarktes ist durch die zweite Postrichtlinie (2002/39/EG), welche am 10. Juni 2002 durch das Europäische Parlament und Rat beschlossen wurde, gesetzt worden.⁶⁰² Diese zweite „Postreform“ sieht einen 3 – Stufenplan zur Liberalisierung des Marktes vor, wobei schrittweise die postalischen Dienstleistungen abhängig von Gewicht und Preis von privaten Unternehmen übernommen werden. Die Gewichts- bzw. Preisabgrenzungen sollten der Absicherung des Universaldienstes dienen.⁶⁰³ Die Postrichtlinie 2002/39/EG wurde durch ein Bundesgesetz (BGBl. I Nr. 72/2003), welches das Postgesetz 1997 ersetzt, in österreichisches Recht umgewandelt. Parallel dazu wurde die europäische Richtlinie durch die Post – Universaldienstverordnung (BGBl. II Nr. 100/2002) in nationales Recht umgewandelt.⁶⁰⁴ Bereits vor der

⁵⁹⁴ Vgl. Europäische Kommission (2006a), in: <http://europa.eu.int>

⁵⁹⁵ Vgl. Europäische Kommission (1998), L15/14, in: <http://europa.eu.int>

⁵⁹⁶ Vgl. Europäische Kommission (2006a), in: <http://europa.eu.int>

⁵⁹⁷ Vgl. BMVIT (2006), in: <http://www.bmvit.gv.at>

⁵⁹⁸ Vgl. Europäische Kommission (2006a), in: <http://europa.eu.int>

⁵⁹⁹ Vgl. Hemmer/ Pöchlhammer (2003), S. 3

⁶⁰⁰ EurLex (2002), in: <http://europa.eu.int>

⁶⁰¹ Vgl. BMVIT (2006), in: <http://www.bmvit.gv.at>

⁶⁰² Vgl. Europäische Kommission (2006a), in: <http://europa.eu.int>

⁶⁰³ Vgl. Hemmer/ Pöchlhammer (2003), S. 4

⁶⁰⁴ Vgl. WKO (o. J.), S. 13

Umsetzung der Postrichtlinie 2002/39/EG war es privaten Unternehmen gestattet Briefsendungen mit einem Gewicht von über 350 Gramm zu befördern.

Die erste Stufe des 3 - Stufenplans sieht vor die Gewichtsgrenze laut PostRL 97/67/EG auf 100 Gramm per 01. Jänner 2003 zu senken. Dies hat zur Folge, dass der Betreiber des Universaldienstes Rechte des geschützten Marktes an Mitbewerber abgeben muss. Wenn jedoch der Preis für eine Briefsendung den dreifachen Wert des öffentlichen Tarifs überschreitet, dann gilt diese Öffnung des Postmarktes nicht.⁶⁰⁵

Die zweite Stufe der Postrichtlinie 2002/39/EG setzt wiederum diese Gewichts- bzw. Preisgrenze herab, wobei das Gewichtslimit auf 50 Gramm und die Preisgrenze auf das 2,5 fache des Grundtarifes per 01. Jänner 2006 gesenkt wurden.⁶⁰⁶ Parallel zu diesen Gewichts- bzw. Tarifbegrenzungen schreibt das neue Postgesetz, BGBl. I Nr. 72/2003 den Hauseigentümern vor, ihre Hausbrieffachanlagen bis 01. Juli 2006 gegen von außen beschickbaren Anlagen auszutauschen.⁶⁰⁷

Die dritte Stufe des 3 – Stufenplans sollte mit 2009 abgeschlossen sein. Diese sieht die vollständige Liberalisierung des europäischen Post- bzw. Briefmarktes vor. Jedoch ist zur Umsetzung der vollkommenen Liberalisierung eine erneute Entscheidung des EU – Parlamentes und EU – Ministerrates von Nöten. Parallel dazu wird zu diesem Zeitpunkt über die vollständige bzw. nur Teil-Liberalisierung diskutiert.⁶⁰⁸

Durch die Veränderung der rechtlichen Lage der Postdienste innerhalb der Europäischen Union ist es bei den meisten öffentlichen Universaldiensteanbietern zu strukturellen bzw. unternehmerischen Veränderungen gekommen. In Ausnahmefällen sind diese Umstrukturierungsmaßnahmen einen Schritt weiter vorangetrieben worden, indem es zu Teil- bzw. zur vollständigen Privatisierung des Universaldiensteanbieters gekommen ist.⁶⁰⁹ Die niederländische Post wurde mit 29. Juni 1998 unter dem Firmennamen TNT Post Group (TPG) erstmalig unabhängig an der Börse in Amsterdam, New York, London und Frankfurt zugelassen.⁶¹⁰ Die Deutsche Post AG ging zwei Jahre später am 20. November 2000 an die Börse.⁶¹¹ Die Tabelle 3 stellt die europäischen Universaldiensteanbieter, die privatisiert bzw. teilprivatisiert sind, dar. Die übrigen europäischen Postgesellschaften befinden sich noch zu 100 Prozent im Staatsbesitz.

⁶⁰⁵ Vgl. EurLex (2002), in: <http://europa.eu.int>

⁶⁰⁶ Vgl. Hemmer/ Pöchlhammer (2003), S. 4

⁶⁰⁷ Vgl. WKO (o. J.), S. 14

⁶⁰⁸ Vgl. Hemmer/ Pöchlhammer (2003), S. 4

⁶⁰⁹ Vgl. Hemmer/ Pöchlhammer (2003), S. 3

⁶¹⁰ Vgl. TNT N.V. (2005a), in: <http://group.tnt.com>

⁶¹¹ Vgl. Deutsche Post AG (2005), S. 3

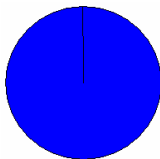
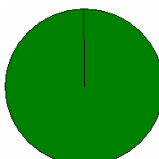

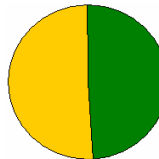
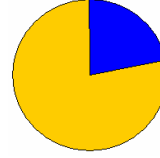
Deutschland 100% privatisiert - börsennotiert		Belgien Privatisierung im Gange	
Niederlande 90% privatisiert - börsennotiert		Österreich Privatisierung bis 49 % über Börsengang vor Wahl '06	
Dänemark 22% Britischer Investment- fonds CVC		blau = gelb = grün =	privat Staatsanteil Privatisierung im Gange

Tabelle 3: Privatisierte oder teilprivatisierte Postgesellschaften in Europa⁶¹²

Österreich gehört zu den wenigen europäischen Ländern, die eine Privatisierung bzw. zumindest eine Teilprivatisierung des Universaldienstanbieters anstrebt. Am 3. März 1999 wurde die Österreichische Post AG als Antwort auf den stetig weiter fortschreitenden Liberalisierungsprozesses ins Leben gerufen.⁶¹³ „Die österreichische Post befindet sich zu 100 Prozent im Besitz der Staatsholding ÖIAG (Österreichische Industrieholding AG) und hat – soweit es die neue EU – Richtlinie erlaubt – ein weitgehendes Monopol in Österreich.“⁶¹⁴ Von der Geschäftsleitung der Österreichischen Post AG wird seit längeren die Privatisierung des Unternehmens angestrebt, jedoch stellt es ein sehr konfliktintensives Thema in der Politik dar. Nicht jeder ist mit der Privatisierung des Staatsunternehmens Post einverstanden. Neben der Politik wehrt sich vor allem die Gewerkschaft gegen den Plan der Geschäftsleitung. Es gibt auch Befürworter, wie z.B. die Wiener Börse, die im Börsengang für die Post, den Anlegern und die Wiener Börse mehrere Vorteile sieht.⁶¹⁵

Trotz Streikdrohungen und anderen Gegenmaßnahmen hat der österreichische Ministerrat am 12. Jänner 2006 dem Börsengang der Österreichischen Post AG zugestimmt. Der Ministerrat hat der ÖIAG (Österreichische Industrieholding AG) den Auftrag übertragen, bis zu 49 Prozent der Post Aktien an der Börse zu verkaufen. Die restlichen 51 Prozent bleiben im Staatsbesitz.⁶¹⁶ Der Börsengang ist innerhalb der ersten Jahreshälfte des Jahres 2006 geplant,⁶¹⁷ wobei vorerst ca. 5 Prozent dieser Aktien von Mitarbeitern der Post zu günstigeren Konditionen erworben werden können.⁶¹⁸

⁶¹² Vgl. APA, Post (2006), zitiert in: o.V. (2006), S. 2; Die restlichen europäischen Postgesellschaften befinden sich zu 100 Prozent in Staatsbesitz.

⁶¹³ Vgl. Österreichische Post AG (2005b), in: <http://www.post.at>

⁶¹⁴ Hemmer/Pöchlhammer (2003), S. 13; bm:bwk (2005), in: <http://www.aeiou.at>

⁶¹⁵ Vgl. o.V. (2006a), in: <http://derstandard.at>

⁶¹⁶ Vgl. o.V. (2006b), in: <http://derstandard.at>

⁶¹⁷ Vgl. Fachgespräch Herr Haselberger (2005)

⁶¹⁸ Vgl. o.V. (2006c), in: <http://finanzen.sueddeutsche.de>

Diese Teilprivatisierung ist aus der Sicht der Bundesregierung auf Grund der kontinuierlichen Liberalisierung am Postmarkt notwendig geworden. Zudem strebt die Österreichische Post AG eine Ausweitung ihres Netzes in Richtung Ost- und Südosteuropa an. Zur Verwirklichung dieser Expansionspläne sind intensive finanzielle Mittel von Nöten, welche zukünftige durch Kapitalerhöhungen abgedeckt werden sollen. Der österreichische Bundesminister für Finanzen versichert, dass der Bund bei zukünftigen Kapitalerhöhungen seinen Teil einbringen wird und somit die Mehrheit des Unternehmens auch in der Zukunft in staatlicher Hand bleibt.⁶¹⁹

4.1.1.3. Österreichische LKW – Maut

Wie in anderen europäischen Ländern, z.B. Italien oder Deutschland, ist auch in Österreich vor zwei Jahren ein Lkw – Maut System eingeführt worden, welches Zugfahrzeugen über 3, 5 Tonnen höchst zulässigen Gesamtgewicht (dazu gehören Busse, Lkws und Sonderfahrzeuge) für die Benutzung von hochrangigen Straßen (Autobahnen und Schnellstraßen) eine fahrleistungsabhängige Maut verrechnet. Die fahrleistungsabhängigkeit führt dazu, dass die Maut öfters als Distanzmaut bezeichnet wird.⁶²⁰

Für die am 01. Jänner 2004 in Österreich eingeführte Lkw – Maut bildet die EU – Wegekostenrichtlinie Nr.: 1999/62/EG, welche am 17. Juni 1999 durch das Europäische Parlament und den Rat der Europäischen Union beschlossen worden ist, die rechtliche Grundlage.⁶²¹ Das Ziel dieser Richtlinie ist es, „die Erhebung von Gebühren für die Benutzung bestimmter Verkehrswege durch schwere Nutzfahrzeuge“. ⁶²² Durch diese Richtlinie wird versucht eine Harmonisierung der Abgabesysteme in den verschiedenen Mitgliedsländern zu erreichen, um die bestehenden Wettbewerbsverzerrungen zu reduzieren bzw. zu beseitigen.⁶²³

Die europäische Wegekostenrichtlinie wurde durch die verschiedensten, erlassenen Rechtsvorschriften in nationales Recht umgewandelt. Folgende drei Rechtsvorschriften sind für die Wirtschaft von großer Bedeutung:⁶²⁴

- Bundesstraßen – Mautgesetz (BGBl. I Nr. 109/2002, erlassen am 16. Juli 2002)
- Mauttarifverordnung (BGBl. II Nr. 406/2002, erlassen am 05. November 2002)
- Mautstreckenausnahmen Verordnung (BGBl. II Nr. 497/2002, erlassen am 20. Dezember 2002)

Das Bundesstraßen – Mautgesetz 2002 unterscheidet nur zwischen fahrleistungs- und zeitabhängige Maut.⁶²⁵ Des Weiteren überträgt es dem Straßenbetreiber ASFINAG die

⁶¹⁹ Vgl. o.V. (2006c), in: <http://finanzen.sueddeutsche.de>

⁶²⁰ Vgl. Kummer (2003a), S. 05

⁶²¹ Vgl. ASFINAG (2006), in: <http://www.asfinag.at>; Europäische Kommission (2006), in: <http://europa.eu.int>

⁶²² Europäische Kommission (2006b), in: <http://europa.eu.int>

⁶²³ Vgl. Europäische Kommission (2006b), in: <http://europa.eu.int>

⁶²⁴ Vgl. Schneglberger/Kain (2003), S. 1 u. 2

Rechte zur Einhebung der Maut auf allen Autobahnen und Schnellstraßen in Österreich.⁶²⁶ Das Bundesministerium für Verkehr, Innovation und Technologie legt in der Mauttarifverordnung (BGBl. II Nr. 406/2002) die Tarife für die fahrleistungsabhängige Maut für Kraftfahrzeuge mit einem höchst zulässigen Gesamtgewicht von über 3,5 Tonnen fest. Das bedeutet, dass die einzuhebenden Mauttarife per Gesetz festgelegt sind und nicht durch die ASFINAG verändert werden können, wobei der Tarif von der Achsenanzahl (2, 3 oder 4) abhängt. Zusätzlich zu der allgemein verpflichtenden Maut auf Autobahnen und Schnellstraßen gibt es Sondermauten, wie z.B. die Brenner Maut.⁶²⁷

Im Unterschied zu anderen Mautsystemen erfolgt die Abbuchung der Maut ohne Zwischenstopp des Benutzers. Das österreichische Mautsystem wird deshalb auch als „multilane free – flow“ Mautsystem bezeichnet.⁶²⁸ Das System basiert auf Mikrowellen - Technologie, welches dem Benutzer ermöglicht die Maut zu entrichten, ohne dass er auf bestimmte Straßengegebenheiten bzw. Verhaltensregeln, wie z.B. Einhaltung der Spur oder Abbremsen, achten muss. Das von der Firma Europass LKW – Mautsystem GmbH betriebene System besteht grundsätzlich aus der obligatorischen On – Board Units (OBU) bzw. der GO – Box und den Mautportalen. Zur Abdeckung des gesamten hochrangigen Straßennetzes sind ca. 400 Mautportale aufgestellt, wobei die Meisten beide Fahrrichtungen überspannen, sodass sich ca. 800 Mauteinhebungsstellen ergeben. Die Mautberechnung erfolgt jedes Mal, wenn ein Fahrzeug mit einer GO – Box durch ein Portal fährt. Die Abbuchung erfolgt automatisch, entweder „pre – paid“ oder „post – paid“. Unter „pre – paid“ wird die Abbuchung von einem vorher aufgefüllten Guthaben verstanden. Bei der Variante „post – paid“ erfolgt die Bezahlung der Maut im Nachhinein durch eine vorher festgelegte Zahlungsart, z.B. Kreditkarte.⁶²⁹

KEP – Dienstleister betreiben so genannte „Hub – und – Spoke“ Netzwerke, die sie durch den reinen Einsatz von Lastkraftfahrzeugen bedienen. Der Verkehrsträger Schiene spielt in diesem Wirtschaftsegment auf Grund der langen Laufzeiten kaum eine Rolle. Die KEP – Dienstleister sind insbesondere durch die Maut bei der Abdeckung ihrer Hauptläufe bzw. Linienverkehre zwischen den Depots bzw. Hubs betroffen, da diese für gewöhnlich durch Fahrzeuge mit über 3,5 t höchst zugelassenen Gesamtgewicht durchgeführt werden. Die Zustell- und Abholfahrzeuge sind größtenteils Fahrzeuge unter 3,5 Tonnen, bei Großkunden werden vereinzelt größere Fahrzeuge eingesetzt.⁶³⁰ Der Anteil der Fahrzeuge über 3,5 t im Vorlauf kann mit ca. 10 Prozent angenommen werden.⁶³¹

Im Gegensatz dazu sind die wenigsten Stückgutspeditionen nach dem „Hub- and Spoke“ Prinzip organisiert. Eine Ausnahme bildet z.B. die Spedition Schenker, die einen Zentralhub in Salzburg besitzt. Jedoch arbeitet Schenker nicht nur über diesen

⁶²⁵ Vgl. BGBl. I Nr. 109/2002

⁶²⁶ Vgl. Europass (2006a), in: <http://www.go-maut.at>

⁶²⁷ Vgl. BGBl. II Nr. 406/2002

⁶²⁸ Vgl. Europass (2006b), in: <http://www.go-maut.at>

⁶²⁹ Vgl. Europass (2006c), in: <http://www.go-maut.at>

⁶³⁰ Vgl. Fachgespräch Herr Eberl (2005)

⁶³¹ Vgl. Kummer (2003b), S. 4

Hub, sondern kombiniert ihn mit Direktverkehren zwischen den einzelnen Niederlassungen. Zudem wird das „Hub- and Spoke“ Prinzip nur bei bestimmten Sendungsarten, bei denen es sinnvoll ist, eingesetzt.⁶³² Die Mehrheit der Stückspeditionen wickeln ihre Hauptläufe bzw. Linienverkehre als Direktverkehre zwischen den einzelnen Niederlassungen mit Fahrzeugen über 3, 5 t ab.

Da der Anteil der Transportkosten am Umsatz bei Transportunternehmen, wie Speditionen, Frächtern und KEP – Dienstleister, im Vergleich zu anderen Unternehmen größer ist, kann daraus geschlossen werden, dass die Einführung des österreichischen Mautsystem eine starke Belastung für die Speditionsbranche ist.⁶³³ Bei der Betrachtung der Kosten wird zwischen direkten und indirekten Mautkosten unterschieden. Unter den direkten Mautkosten werden jene Kosten verstanden, die durch die Bezahlung der Maut entstehen und unter den indirekten Mautkosten, jene Kosten, welche „durch die Abrechnung, Bezahlung und Kontrolle der Maut entstehen“. Zu den indirekten Kosten gehören unter anderem Vorfinanzierungskosten, Kosten für das Delkredere – Risiko oder Kosten des Mautcontrollings. Die direkten Mautkosten können durch die verschiedensten Faktoren beeinflusst werden, wie z.B. Transportentfernung, Transportgewicht oder Auslastungsgrad.⁶³⁴

Nach einer Studie über die Auswirkungen der Einführung der LKW – Maut von Herrn Prof. Kummer aus dem Jahre 2003 haben sich über 84 % der Transportdienstleister dafür ausgesprochen die ihnen entstandenen Mautkosten an ihre Kunden weiterzuverrechnen. Dies ist damit zu begründen, dass Transportunternehmen eine sehr geringe Gewinnspanne besitzen und diese zusätzlichen Kosten nicht selbst tragen können ohne in die roten Zahlen zu schlittern. Die Annahme, dass die Mehrheit der Spediteure, Frächter und KEP - Dienstleister ihre Kosten weiterverrechnen, hat sich im Jahre 2005 als richtig herausgestellt. Heutzutage ist es üblich die Mautkosten zu 100 Prozent durch verschiedenste Berechnungsmodelle an den Kunden zu übertragen. Hier ist aber hinzuweisen, dass dieser Mehrbetrag nicht automatisch zu einer Preiserhöhung führt, sondern extern auf der Rechnung ausgewiesen wird.⁶³⁵

Da viele verschiedene Faktoren in die Berechnung der gesamten Mautkosten fließen und dadurch keine einheitliche Berechnung innerhalb der Branche möglich ist, haben der Zentralverband Spedition & Logistik und das KEP – Forum jeweils ein Gutachten von Herrn Prof. Kummer erstellen lassen, um eine einheitliche und vergleichbare Basis bei der Weiterverrechnung der Mautkosten an den Kunden zu schaffen. Beim Sammelgutverkehr werden Entfernungs-Gewichts Tabellen zur Berechnung der Mautkosten verwendet, wobei hier zwei verschiedene Tabellen zur Anwendung kommen, einerseits für die Berechnung der Mautkosten bis zu einem Sendungsgewicht von 2.000 Kilogramm und andererseits für Sendungen mit mehr als 2.000 Kilogramm. Wobei bis 2.000 Kilogramm eine gröbere 5 Zonen Entfernungstabelle verwendet wird

⁶³² Vgl. Fachgespräch Herr Fuss (2005)

⁶³³ Vgl. Kummer, Einbock (2003), S. 17

⁶³⁴ Vgl. Kummer (2003a), S. 06

⁶³⁵ Vgl. Fachgespräch Herr Mag. Demmer (2005)

und bei Sendungen über 2.000 Kilogramm eine 8 Zonen Entfernungstabelle.⁶³⁶ Im KEP – Markt wird auf Basis des Gutachtens größtenteils mit Pauschalpreisen gerechnet. Die Post zum Beispiel verrechnet 0,12 Euro pro Paket oder DHL Express Austria verrechnet ihren Kunden für Pakete bis 31,5 kg 0,11 Euro und darüber hinaus 0,023 Euro pro Kilogramm, bezogen auf das Gesamtgewicht.⁶³⁷

4.1.2. Wirtschaftliche Rahmenbedingungen

In den folgenden Kapiteln 4.1.2.1, 4.1.2.2 und 4.1.2.3 werden verschiedene Entwicklungstrends bezüglich diverser wirtschaftlicher Rahmenbedingungen näher vorgestellt, unter anderem das Phänomen Globalisierung. Die Globalisierung hat einen entscheidenden Einfluss auf den Transportsektor. Da zunehmend Unternehmen ihre arbeitsintensiven Produktionen in Billiglohnländer verlegen und dadurch die Transportstrecken zu den Absatzmärkten sich vergrößern.

Durch den zunehmenden Dieselpreis in den letzten Jahren sehen die KEP-Dienstleister und Stückgutspeditionen gewisse Maßnahmen durchzuführen, um diese Kostenexplosion für das Unternehmen zu reduzieren.

Durch die verschiedensten Entwicklungen sowohl am nationalen, aber auch am internationalen Markt haben sich die Warenströme verändert, unter anderem hat sich die Kolligröße verringert.

4.1.2.1. Globalisierung

Obwohl das Phänomen „Globalisierung“ und dessen Bedeutung und Auswirkungen auf die Menschheit bzw. die Wirtschaft in den Medien und Fachkreisen in den letzten Jahren kontinuierlich diskutiert wurde und zu Kontroversen zwischen den verschiedenen Interessensgruppen führte, gibt es keine einheitliche Definition. Grundsätzlich kann jedoch festgehalten werden, dass der Globalisierungstrend das Verschwinden bzw. das Verändern von Grenzen und im Besonderen Staatsgrenzen mit sich bringt.⁶³⁸ Die Globalisierung stellt zu einem gewissen Grad „eine internationale, vor allem wirtschaftliche, Vernetzung“ dar.⁶³⁹ Aus volkswirtschaftlicher Sicht bringt die Globalisierung eine „weltweite Angleichung einerseits der Produktionsbedingungen und andererseits der Absatzmärkte“ mit sich.⁶⁴⁰ Unter dieser Sichtweise zeichnet sich die Globalisierung durch die Integration von künstlich geformten Wirtschaftsräumen, wie die Europäische Union, zu gemeinsamen Märkten aus. Aber auch die Erhöhung der Mobilität der Güter und Personen auf Grund sinkender Transport- und

⁶³⁶ Vgl. Kummer (2003a), S. 07

⁶³⁷ Vgl. Österreichische Post AG (2006a), in: <http://www.post.at>; DHL Express Austria GmbH (2006a), in: <http://www.dhl.at>

⁶³⁸ Vgl. Teusch (2004), S. 16

⁶³⁹ Barfuß (2004), S. 259

⁶⁴⁰ o.V. (2000b), S. 219

Informationskosten stellen einen Teil des Globalisierungstrends dar.⁶⁴¹ Durch die wachsenden Märkte hat sich der Wettbewerb für das einzelne Unternehmen kontinuierlich verstärkt, z.B. durch die Osterweiterung der Europäischen Union im Jahre 2004, welche im Kapitel 4.1.1.1 näher erläutert wird.

Über die Jahre hinweg und durch die verschiedensten Weiterentwicklungen im Kommunikations-, Finanz- und Logistikbereich stellen sich die Märkte bzw. der Handel im Vergleich zu früher immer transparenter dar und der globale Handel schreitet stetig voran.⁶⁴² Der wachsende Kostendruck, der durch den immer stärker werdenden Wettbewerb und die Auflösung von Grenzen in einem bestimmten Grad verursacht worden ist, fördert das Outsourcing von Tätigkeiten und die Fokussierung auf Kernkompetenzen in den verschiedensten Industrien. In der „Automobil-, Hightech- und Fashion – Branche“ beträgt der Anteil der Unternehmen, die ihre Logistik an externe Partner auslagern, ca. 60 bis 80 Prozent.⁶⁴³ Unternehmen, besonders arbeitsintensive Produktionsstätten, sind in den letzten 10 bis 20 Jahren in die „Billiglohnländer“, wie Osteuropa, Asien und Südamerika abgewandert, um auf dieser Weise wettbewerbsfähig zu bleiben.⁶⁴⁴

Auf Grund der immer größer werdenden Märkte spielt die Logistik eine sehr große Rolle. „Weltweit agierende Transport- und Logistikunternehmen sind Vorreiter der Globalisierung und schaffen erst die Voraussetzungen für weltweiten Handel, weltweite Rohstoffbeschaffung, weltweite Vermarktung, Verlagerung und Verknüpfung von Produktionsstätten“.⁶⁴⁵ Die Logistik bzw. die Anwendung von innovativen Logistikkonzepten stellt sich als einen wichtigen Faktor bezüglich der Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen in der Zukunft dar. Obwohl sich durch den Outsourcingtrend von Logistikdienstleistungen für Transport- und Logistikunternehmen bzw. KEP – Dienstleister Chancen für die Zukunft ergeben, stehen sie auch gewissen Herausforderungen gegenüber, wie z.B. der ständigen Nachfrage nach Qualitätssteigerungen bezüglich der verschiedenen Dienstleistungen, aber auch der IT - Lösungen.⁶⁴⁶

Um auf die verschiedensten Entwicklungen des Globalisierungsphänomens zu reagieren, müssen Logistikunternehmen nicht nur bezüglich ihrer Dienstleistungspalette, sondern auch bezüglich ihres Netzwerks flexibel auf die verschiedenen Begebenheiten reagieren können. Europäische bzw. internationale Netzwerke sind in diesem Zusammenhang von hoher Bedeutung. Der Aufbau von eigenen Netzwerken ist nicht immer möglich und in vielen Fällen erfolgt dieser in einer geringen Geschwindigkeit, sodass Speditionen bzw. KEP – Dienstleister auf Kooperationen bzw. Partnerschaften zurückgreifen, um sich dem wachsenden Wettbewerb zu stellen. Große Unternehmen versuchen ein eigenes Netzwerk

⁶⁴¹ Vgl. o.V. (2000b), S. 220

⁶⁴² Vgl. Barfuß (2004), S. 259 f.

⁶⁴³ Vgl. o.V. (2002h), S. 3

⁶⁴⁴ Vgl. Horvath (1998n), S. 2

⁶⁴⁵ Vgl. Poschalko (2003), S. 2A

⁶⁴⁶ Vgl. Horvath (1998n), S. 2

einerseits durch natürliches Wachstum, andererseits durch Übernahmen oder Fusionen, zu formen. Im KEP – Bereich hat sich in den letzten 10 Jahren sehr viel getan, die Deutsche Post befindet sich seit 1998 auf Einkaufstour, unter anderem wurden Unternehmen wie DHL oder Danzas übernommen und in den Konzern integriert.⁶⁴⁷ Bei der Betrachtung anderer Mitbewerber des KEP – Marktes, wie TNT oder GLS, ist dieser Trend in derselben Weise zu festzustellen. Durch die Konsolidierungs- bzw. Konzentrationsprozesse ist der europäische KEP – Markt durch die englische, niederländische, deutsche und französische Post sowie den amerikanischen KEP – Dienstleister UPS sehr stark geprägt.

Parallel zu den Veränderungen des Netzwerks und der Unternehmensübernahmen spielt die Gestaltung der Dienstleistungspalette eine sehr wichtige Rolle für KEP – Dienstleister und Speditionen, da diese ein entscheidender Faktor für den Erfolg darstellt. Durch den Globalisierungstrend haben sich über die Jahre hinweg die Dienstleistungspaletten, sowohl bei KEP – Dienstleister, als auch Stückgutspeditionen, stetig erweitert und wurden im Besonderen um die verschiedensten logistischen Zusatzleistungen, wie Tracking & Tracing oder Kontraktlogistik, reicher. Der Trend des „One – Stop – Shoppings“, welcher auch durch die Phrase „Alles aus einer Hand“ umschrieben werden kann, nimmt kontinuierlich zu.⁶⁴⁸ KEP – Dienstleister und Stückgutspeditionen haben erkannt, dass in Zusatzleistungen bzw. individuellen Logistikpaketen noch Erfolgspotential für die Zukunft liegt.

Großunternehmen haben auf Grund der finanziellen Mittel und ihrer Produktausrichtung bessere Chancen alle Herausforderungen, die die Globalisierung mit sich bringt, zu bewältigen, aber auch kleine und mittelständischen Unternehmen, die sich zwar meist auf regionale Märkte spezialisieren, werden durch die Globalisierung beeinflusst und müssen sich den Herausforderungen stellen.

4.1.2.2. Entwicklung des Warenaufkommens und –stroms

Das Transportaufkommen wird durch die verschiedenen Wirtschaftstrends, wie Globalisierung oder Konzentrationsprozesse, sowie der Wettbewerbssituation am Markt stark geprägt. Grundsätzlich kann bei der näheren Betrachtung festgestellt werden, dass das Transportaufkommen in den letzten 10 bis 20 Jahren am KEP – und Stückgutmarkt gestiegen ist. Trotz Zuwachs im Stückgutbereich, stellt der Stückgutmarkt für manche Speditionen ein Sorgenkind dar, da durch einen starken Verdrängungswettbewerb, die Margen der Stückgutspeditionen stark in Mitleidenschaft gezogen worden sind.⁶⁴⁹

Gründe für das zunehmende Transportaufkommen liegen einerseits in dem immer stärkeren Trend der Globalisierung und dem Outsourcing von Nicht – Kernkompetenzen der Handels-, Industrie- und Gewerbebetriebe. Vor allem im Bereich

⁶⁴⁷ Vgl. Arndt (1999), S. 208 f.

⁶⁴⁸ Vgl. Horvath (1998n), S. 2; o.V. (2002h), S. 3

⁶⁴⁹ Vgl. Fachgespräch Herr Fuss (2005); Luetzen (1999), o. S.

der Lagerlogistik bzw. Kontraktlogistik ist es zu einem starken Zuwachs für die Speditionen gekommen. Der Grund dafür liegt darin, dass ein eigenes Lager für manche Unternehmen in der Instandhaltung zu kostenintensiv ist, aber auch die längere Kapitalbindung durch die im Lager befindlichen Güter führen zur Auslagerung von Lager an externe Unternehmen.⁶⁵⁰

Die Absiedlung in „Billiglohnländer“ in Osteuropa, Asien oder Südamerika haben zu einem erhöhten Warentransportaufkommen in den letzten Jahren geführt. Durch die EU Osterweiterung im Jahre 2004 kam es neben dem Wegfall der Zollgeschäfte zur Zunahme des Transportaufkommens zwischen ost- und westeuropäischen Staaten, jedoch nicht in dem Ausmaß, wie es von die Speditionsbranche erwartet worden ist.⁶⁵¹ Österreich ist im Vergleich zu anderen Ländern im Bereich des Stückguts ein Importland, obwohl sich der Export stetig verbessert hat.⁶⁵² Auf Grund dessen ist anzunehmen, dass sich durch die EU – Osterweiterung ein stärkerer Warenstrom aus dem Osten entwickeln wird. Jedoch nicht nur im Stückgutbereich wird eine Zunahme des Transportaufkommens, sondern auch im Teil- und Komplettladungsverkehr.⁶⁵³

Ein weiterer Einflussfaktor auf das Transportaufkommen stellt der E – Commerce, der sich in den letzten Jahren stetig weiterentwickelt hat, dar. Durch die strukturellen Veränderungen des Marktes auf Grund des E – Commerce, ist es besonders am B2C – Markt zu einem Wachstum bei der Anzahl von Sendungen gekommen. Internetplattformen, wie ebay oder one-two-sold, werden in Zukunft besonders die Wirtschaft im Osten fördern.⁶⁵⁴ Durch den E – Commerce werden vermehrt Handelsstufen bzw. Zwischenhändler bei den diversen Warenströmen übersprungen. Zum Beispiel, übernimmt TNT Express die Zustellung von Laptops direkt vom Hersteller an die Händler und die Zwischenstufe des Großhändlers wird weggelassen.⁶⁵⁵

Grundsätzlich ist jedoch zu sagen, dass auf Grund der veränderten Kolligrößen teilweise Güter, die in der Vergangenheit zum klassischen Stückgut gezählt wurden, in den KEP – Markt abgewandert sind, da sie im Vergleich zu früher geringere Ausmaße einnehmen. Die Speditionen Gebrüder Weiss, Lagermax und Schachinger haben auf Grund der veränderten Kolligrößen, welche zu Störungen der Abwicklungsprozesse in der Stückgutdistribution geführt haben, den Paketdienstleister DPD Austria ins Leben gerufen, um den veränderten Kundenwunsch effektiver und kosteneffizienter erfüllen zu können.⁶⁵⁶

Mengenmäßig ist der Stückgutbereich in den letzten Jahren gewachsen, jedoch im Verhältnis zu Teil – und Komplettladungen stellt sich der Stückgutverkehr im geringeren Ausmaß dar. Im Fall der Spedition Kühne + Nagel hat sich trotz

⁶⁵⁰ Vgl. Kaerkes (2004), S. 224

⁶⁵¹ Vgl. Fachgespräch Herr KR Wiesinger (2005)

⁶⁵² Vgl. Fachgespräch Herr Klimitsch (2005)

⁶⁵³ Vgl. Fachgespräch Herr Fuss (2005); Müller, J. (2004b), S. 4

⁶⁵⁴ Vgl. Fachgespräch Herr Haselberger (2005)

⁶⁵⁵ Vgl. Fachgespräch Herr Steiner (2005)

⁶⁵⁶ Vgl. Fachgespräch Herr Müller (2005); Fachgespräch Herr Eberl (2005)

mengenmäßiger Steigerung, auf Grund der Zunahme von Teil – und Komplettladelungen und dem Wachstum der Anzahl von Zentrallagern, der Anteil des Stückgutes im Vergleich zu den siebziger Jahren um 25 Prozent verringert. Kühne + Nagel Österreich hat sich in den letzten 20 Jahren um das zehnfache vergrößert, jedoch beträgt der Anteil des Sammelgutverkehrs am gesamten Landverkehr nur mehr 75 Prozent. Im Vergleich dazu hat Kühne + Nagel in den siebziger Jahren fast zu 100 Prozent nur Sammelgutverkehre abgewickelt.⁶⁵⁷

Auch bei der Spedition Schenker hat der Anteil an Teil- und Komplettladelungen in den letzten Jahren verstärkt zugenommen, was sich kaum jemand innerhalb der Spedition vorstellen konnte, da sie ursprünglich eine Stückgutspeditionen gewesen ist. In den letzten Jahren ist der Stückgutverkehr stagniert, trotzdem spielt der Stückgutverkehr eine wichtige Rolle bei Schenker. Unter der Annahme, dass der gesamte Landverkehr 100 Prozent darstellt, beträgt der Anteil des Stückgutverkehrs ca. 35 bis 40 Prozent.⁶⁵⁸

Im Gegensatz zum Stückgutmarkt wächst das Sendungsaufkommen des österreichischen KEP – Marktes in den letzten Jahren kontinuierlich. Rückblickend kam es in den neunziger Jahre zu einer deutlichen Zunahme des Sendungsaufkommens. Das Paketaufkommen in Österreich ist in dieser Zeit mit zweistelligen Wachstumsraten gestiegen.⁶⁵⁹ Trotz eines leichten Rückgangs in den letzten Jahren verzeichnete der österreichische KEP – Markt im Jahre 2004 mit einem Sendungsaufkommen von 117 Mio. Paketen eine Zuwachsrate von 3,2 Prozent gegenüber dem Vorjahr. Für das Jahr 2006 wird eine Steigerung des Transportaufkommens auf 123,2 Mio. Paketen vorausgesagt. Grundsätzlich kann gesagt werden, dass die Wachstumsdynamik in Österreich abgenommen hat und der Wettbewerb verstärkt hat. Für Osteuropa wird jedoch eine zweistellige Zuwachsrate für die Zukunft erwartet.⁶⁶⁰

Österreich nimmt im Bezug auf den Stückgut und KEP- Verkehr die Rolle der Drehscheibe zwischen Ost – Westeuropa ein, besonders der Standort Wien gilt als Tor zum Osten. Ob Österreich auch in der Zukunft die Drehscheibenfunktion einnehmen wird, ist eher ungewiss. Österreich ist im Verhältnis zu anderen Ländern, auf Grund der verschiedensten Steuern und Abgaben, ein eher teurer Standort. Speditionen und KEP – Dienstleister hoffen, dass Österreich auch in der Zukunft als Knotenpunkt agieren wird. Jedoch bei der Betrachtung der verschiedensten Wirtschaftstrends in den letzten Jahren ist eine Abwanderung des Knotenpunktes bzw. der Drehscheibenfunktion in Richtung Osten, wie z.B. Bratislava oder Budapest, für die Zukunft realistischer.⁶⁶¹

⁶⁵⁷ Vgl. Fachgespräch Herr Voglgruber (2005)

⁶⁵⁸ Vgl. Fachgespräch Herr Fuss (2005)

⁶⁵⁹ Vgl. Horvath (1998o), S. 1

⁶⁶⁰ Vgl. APA (2005), o. S.

⁶⁶¹ Vgl. Fachgespräch Herr Voglgruber (2005)

4.1.2.3. Dieselpreis

Der steigende Dieselpreis in den letzten Jahren stellt einen wesentlichen Kostentreiber bei den KEP – Dienstleistern bzw. Stückgutspeditionen dar, da diese Unternehmen für die Abwicklung der Transporte fast zu 100 Prozent Lastkraftfahrzeuge einsetzen. In den letzten drei Jahren kam es zu einer hohen Preissteigerung. Der Dieselpreis vom 15. Dezember 2003 (0,707 €/l) bis 5. September 2005 (1,047 €/l) ist um ca. 48,1 Prozent gestiegen. Diese starke Dieselpreissteigerung führte dazu, dass der Anteil der Dieseltreibstoffkosten an den Gesamtkosten von 20 Prozent auf 29 Prozent gestiegen ist und folglich die Gesamtkosten um 12,3 Prozent gestiegen sind.⁶⁶²

Vielen Speditionen bzw. Frächtern ist es nicht möglich diese zusätzlichen Kosten an die Auftraggeber eins – zu – eins weiterzugeben, wie es im Fall der österreichischen Maut handelsüblich ist. Zum Teil werden die zusätzlichen Kosten durch Dieseltreibstoffzuschläge bzw. Anpassung des Transportentgeltes an die Kunden weiterverrechnet, jedoch nicht in dem Ausmaß, in dem es notwendig wäre. Zur Erleichterung der Weiterverrechnung an den Auftraggeber hat der Zentralverband Spedition & Logistik ein Datenblatt für die Berechnung des Dieseltreibstofffaktors für seine Mitglieder publiziert. Die Basis dieser Berechnung stellt der Benzinpreismonitor des Bundesministeriums für Wirtschaft und Arbeit dar.⁶⁶³

Bei näherer Betrachtung des Dieserverbrauchs ist zu erkennen, dass trotz steigender Treibstoffpreise der Verbrauch ebenfalls stetig gewachsen ist. Der Dieserverbrauch hat sich in den Jahren von 1990 bis 2003 verdreifacht, im Vergleich dazu hat der Benzinpreis einen Abwärtstrend erlebt. Eine Vielzahl von diversen Gründen hat zu dieser Entwicklung beigetragen, unter anderem die steigende Anzahl von Neuzulassungen von dieselbetriebenen Pkws in den letzten 10 bis 15 Jahren, aber auch das verstärkte Gütertransportaufkommen auf der Straße.

⁶⁶² Vgl. Fachverband für das Güterbeförderungsgewerbe (2005), S. 1 – in: <http://www.aisoe.org>

⁶⁶³ Vgl. Fachgespräch Herr Demmer (2005)

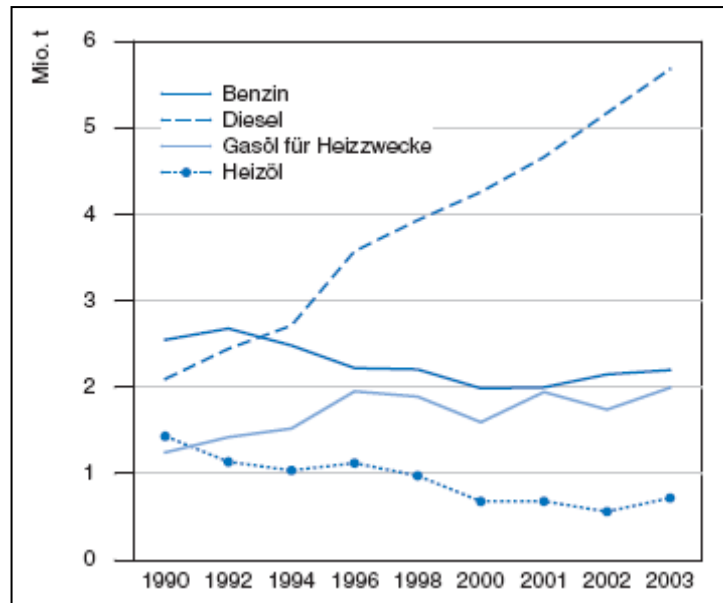


Abbildung 15: Erdöl 1990 bis 2003: Verbrauch von Benzin, Diesel, Gasöl u. Heizöl⁶⁶⁴

In den Jahren 1992 bis 2002 kam es im Gegensatz zu den Schocks im Jahre 1973 und 1982 beim Erdölpreis zu keinen größeren Veränderungen. Der Einfluss der beiden Erdölschocks ist jedoch rückblickend deutlich zu bemerken und erst Mitte der 80er Jahre ist der Erdölpreis auf ein Normalniveau gesunken.⁶⁶⁵ In der Abbildung 16 ist zu erkennen, dass der Erdölpreis durch die Konflikte im Nahen Osten und ihre Folgewirkungen seit dem Jahre 2002 stark beeinflusst worden ist. Durch die Kriege in Afghanistan und Irak wurde der internationale Ölmarkt verunsichert, dies hatte zur Folge, dass der Erdölpreis sehr stark anstieg. Verschiedene andere Gründe haben zu einem gewissen Grad zu dieser Entwicklung beigetragen. Auf Grund der engen Beziehung zwischen Erdöl- und den Treibstoffpreisen, kam es zu einer Preiserhöhung bei Benzin und Diesel, welche die Wirtschaft sehr stark traf. In Reaktion auf die steigenden Kosten haben die Unternehmen in verschiedenster Weise versucht diesen Kostendruck zu verringern, wie zum Beispiel die Weiterverrechnung der zusätzlichen Kosten an den Kunden. Die Auftraggeber aus der Wirtschaft sind von diesem notwendigen Schritt nicht begeistert.⁶⁶⁶

⁶⁶⁴ Statistik Austria (2005), S. 360 – in: <http://www.stat.at>

⁶⁶⁵ Vgl. BMWA (2006b), in: <http://www.bmwa.gv.at>

⁶⁶⁶ Vgl. Fachverband für das Güterbeförderungsgewerbe (2005), S. 2 – in: <http://www.aisoe.org>

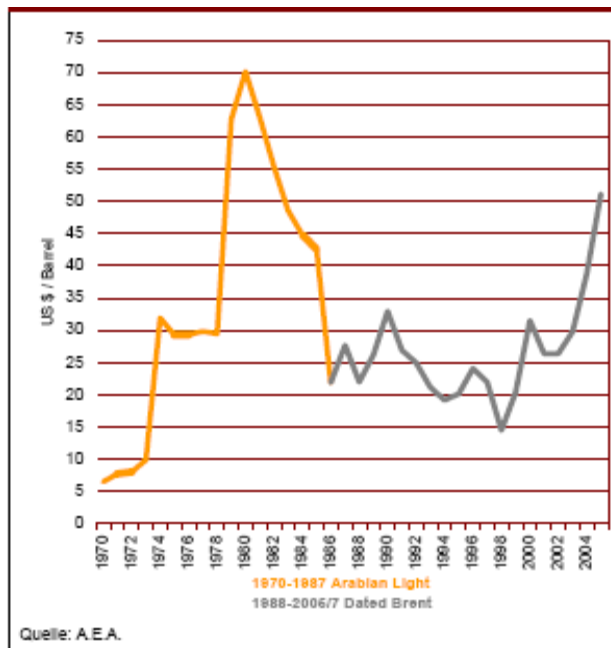


Abbildung 16: Entwicklung der Rohölpreise (inflationsbereinigt)⁶⁶⁷

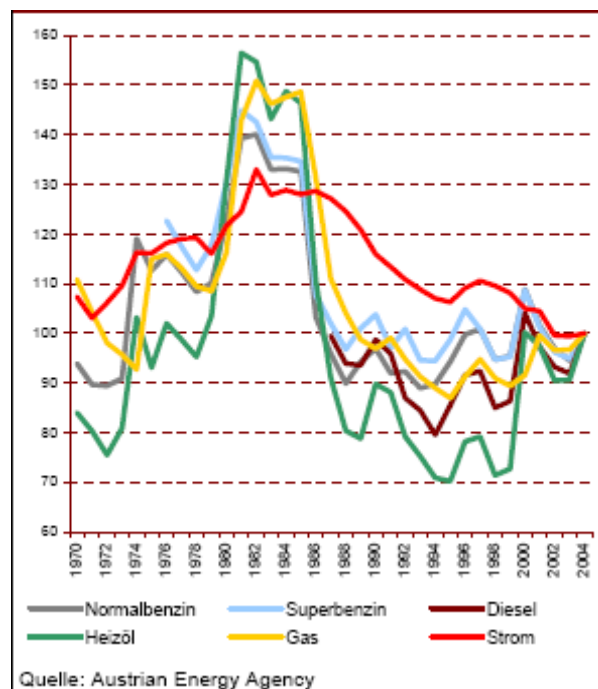


Abbildung 17: Preisindizes ausgewählter Energieträger; inflationsbereinigt; 2004 = 100⁶⁶⁸

Jedoch im Vergleich zu anderen europäischen Staaten, liegt der Dieselpreis in Österreich unter dem Durchschnitt. Im Jahre 2000 ist Österreich merklich unter dem EU – 15 Durchschnitt (0,82 €/l) mit einem Preis von 0,78 €/l gelegen. Im Vergleich dazu nahm Großbritannien den Spitzenwert von 1,33 €/l gegenüber den anderen europäischen Staaten ein.⁶⁶⁹ Obwohl Österreich im Vergleich zu anderen europäischen Staaten nicht den höchsten Dieselpreis aufweist, ist der österreichische KEP – und

⁶⁶⁷ BMWA (2006b), in: <http://www.bmwa.gv.at>

⁶⁶⁸ BMWA (2006c), in: <http://www.bmwa.gv.at>

⁶⁶⁹ Vgl. BMWA (2006b), in: <http://www.bmwa.gv.at>

Stückgutmarkt durch die kontinuierlich steigenden Dieselpreise negativ beeinflusst worden. Dies führte dazu, dass sich einige Unternehmen um ihre Wettbewerbsfähigkeit sorgen. Für die Zukunft ist zu hoffen, dass sich der Dieselpreis wieder senkt. In der Zwischenzeit ist es notwendig, einen Lösungsweg zu finden, um diese zusätzlichen Kosten wenigstens teilweise an die Wirtschaft weiterzuverrechnen.

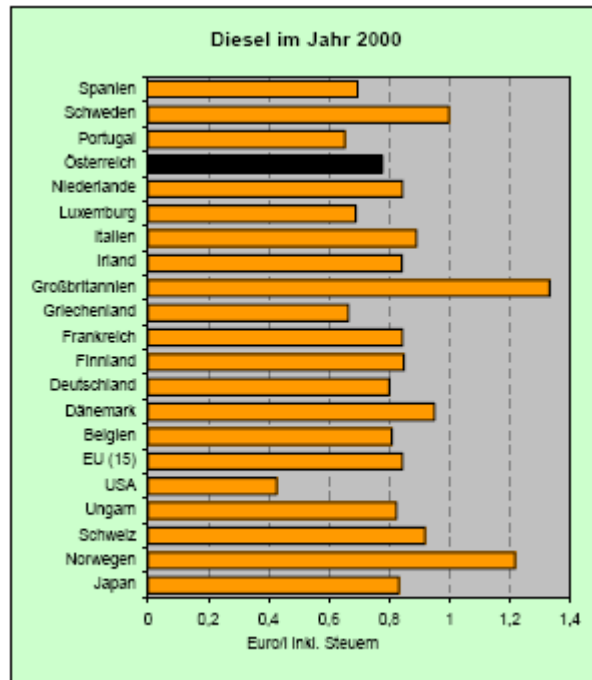


Abbildung 18: Dieselpreis im Jahre 2000 - Staatenvergleich⁶⁷⁰

4.1.3. Technischer Fortschritt

Ohne die technischen Entwicklungen der letzten 20 bis 30 Jahren würden sich der KEP – und Stückgutmarkt nicht in der Weise präsentieren, wie sie die heutige Wirtschaft kennt. Vor allem die verschiedensten Errungenschaften im Bereich der IT (z.B. Internetplattformen, Barcode oder Tracking & Tracing) haben eine entscheidende Rolle beim Wachstum der Märkte eingenommen. Die technischen Entwicklungen ermöglichen den KEP – Dienstleistern und Stückgutspeditionen ihre Qualitätsstandards zu verbessern und somit noch effektiver auf die verschiedensten Kundenwünsche zu reagieren. Die neuen Technologien brachten den Unternehmen nicht immer nur Freude. KEP – Dienstleister und Stückgutspeditionen sind gefordert mit der Technik Schritt zu halten, um am Markt zu überleben. Damit verbunden ist eine ständige Erweiterung der Dienstleistungspaletten, wobei dies sehr viel Geld und Zeit in Anspruch nimmt. In den letzten Jahren wurde intensiv in die Weiterentwicklung der verschiedensten Internetplattformen, Tracking & Tracing und Datenübertragungsmöglichkeiten investiert, sodass heutzutage beinahe fast jeder KEP – Dienstleister und Stückgutspediteur über eine eigene Internetplattform und die verschiedenen Datenverbindungsmöglichkeiten verfügt. Ohne diese Zusatzleistungen,

⁶⁷⁰ BMWA (2006b), in: <http://www.bmwa.gv.at>

die im 21. Jahrhundert fast als Standard gelten, würden die einzelnen Akteure am KEP – und Stückgutmarkt nicht konkurrenzfähig sein.

4.1.3.1. E – Commerce und dessen technologischen Grundlagen

In der heutigen Zeit kann sich kaum jemand, der in der Wirtschaft erfolgreich sein will, dem Internet bzw. dem E – Commerce entziehen. Die verschiedensten Speditionen und KEP – Dienstleister mussten in den letzten Jahren erkennen, dass auch sie in den Umstrukturierungsprozess der Märkte immer stärker involviert sind und dass spezifische Produkte in diesem Zusammenhang entscheidende Erfolgsfaktoren sein können.⁶⁷¹

4.1.3.1.1. E - Commerce

Die Wirtschaft wird immer stärker durch die verschiedensten neu entwickelten Informations- bzw. Kommunikationsmittel beeinflusst.⁶⁷² Dieser Trend wird oft mit den Begriffen „E – Commerce“ (Electronic Commerce), „E – Business“ (Electronic Business) und „E – Logistics“ (Electronic Logistics) umschrieben. Jedoch werden die Begriffe „E – Commerce“ und „E – Business“ des Öfteren synonym bzw. überlappend verwendet, sodass im herkömmlichen Sprachgebrauch der Unterschied zwischen diesen Begriffen verloren gegangen ist. Grundsätzlich ist zu sagen, dass beide Begriffe sehr ähnliche Gegebenheiten umschreiben und deshalb die Grenze zwischen ihnen sehr schwammig ist. „E – Commerce“ kann als Teil des „E – Business“ angesehen werden.⁶⁷³

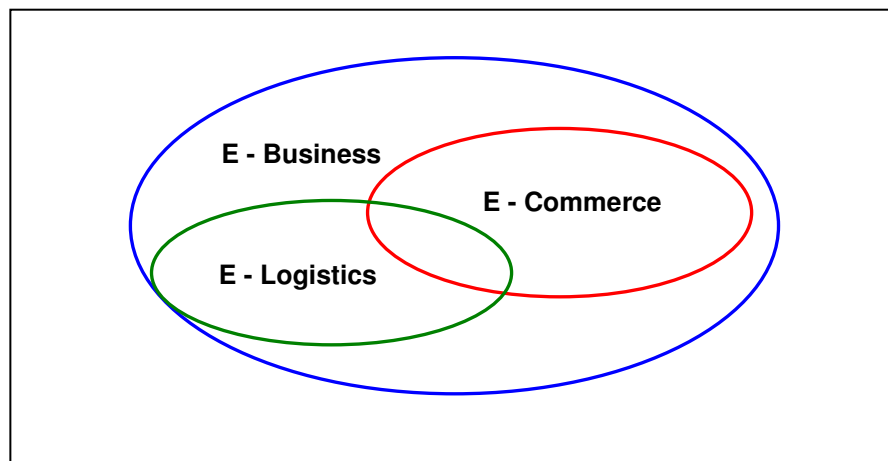


Abbildung 19: Verhältnis zwischen E – Business, E – Commerce und E - Logistics⁶⁷⁴

E – Business bezieht sich auf alle Geschäftstätigkeiten zwischen Unternehmen und Kunden und umfasst auch die verschiedensten logistischen Tätigkeiten, die unter dem

⁶⁷¹ Vgl. Slotta (2001), S. 228

⁶⁷² Vgl. Kummer, Fuster (1999), S. 264

⁶⁷³ Vgl. Alt (2004), S. 114

⁶⁷⁴ Vgl. Alt (2004), S.114

Begriff „E – Logistics“ zusammengefasst werden.⁶⁷⁵ „E – Business ist die Abwicklung von Geschäftsprozessen sowie die Integration und Verzahnung von Wertschöpfungsketten unter Nutzung elektronischer Medien“.⁶⁷⁶ Im Gegensatz dazu bezieht sich der „E – Commerce“ nur auf die Geschäftstätigkeiten rund um den Handel von Gütern und Dienstleistungen, die durch die verschiedenen elektronischen Medien (z.B. Internet) unterstützt werden.⁶⁷⁷

„E – Logistics“ bzw. „E – Logistik“ ist heutzutage nicht mehr weg zu denken, wenn es um „E – Business“ geht. Anders formuliert, E – Logistik ist die Voraussetzung für das erfolgreiche Abwickeln der verschiedensten „E – Business“ Prozesse. Unter dem Begriff „E – Logistik“ werden alle Tätigkeiten rund um die Planung, Steuerung und Kontrolle aller logistischen Dienstleistungen im Zusammenhang mit „E – Business“ verstanden.⁶⁷⁸

Bei der näheren Betrachtung der KEP – Dienstleister und Stückgutspeditionen ist grundsätzlich zu erkennen, dass in den letzten Jahren das Sendungsvolumen der einzelnen Unternehmen zugenommen hat. Dieser Wachstum wurde unter anderem durch das verstärkte Aufkommen von „E – Business“ beeinflusst. Jedoch ist der Einfluss des „E – Business“ bzw. „E – Commerce“ in unterschiedlichem Grad von staten gegangen.⁶⁷⁹ Im Verhältnis haben die KEP – Dienstleister auf die Anforderungen des Elektronikzeitalters früher reagiert. Durch die Entwicklung von standardisierten Produkten und die ständige Weiterentwicklung ihrer IT – Lösungen konnten die KEP – Dienstleister aus diesem Trend einen Vorsprung gegenüber den Speditionen gewinnen, sodass sie ca. 80 bis 90 Prozent aller Waren, die über einen Online – Händler bestellt werden, ausliefern.⁶⁸⁰ In Deutschland tritt die Deutsche Post als Hauptakteur bei der Zustellung von Waren am B2C – Markt auf.⁶⁸¹ Durch die Anpassung der Produktpaletten ist ein positiver Wachstumstrend bezüglich des Sendungsvolumens der KEP – Dienstleister zu verzeichnen, wie es in der Tabelle 4 ersichtlich ist.

⁶⁷⁵ Vgl. Alt (2004), S. 114

⁶⁷⁶ Kummer/Einbock (2004), S. 5

⁶⁷⁷ Vgl. IT – Administrator (2006), in: <http://www.it-administrator.de>

⁶⁷⁸ Vgl. Kummer/Einbock (2004), S. 6

⁶⁷⁹ Vgl. Carstensen (2001), S. 109

⁶⁸⁰ Vgl. Carstensen (2001), S. 123; Reindl/ Oberniedermaier (2002), S. 46

⁶⁸¹ Vgl. Reindl/ Oberniedermaier (2002), S. 46

<i>Modus</i>	<i>Transportdienstleistung</i>	<i>Volumenveränderung durch E - Business</i>
LKW	Kurier-Express-Paket	↑
	Stückgut	↗
	Teilladungsverkehre	↗
	Vollladungsverkehre	→
Bahn	Bahntransporte	→
Schiff	Container	↗
	Bulk	→
Flugzeug	Luftfracht – Stückgut	↗
	Vollcharter	→
Outsourcing von Lagermanagement		↑

Tabelle 4: Einfluss von E-Business of logistische Dienstleistungen⁶⁸²

Stückgutspeditionen bzw. Logistikdienstleister sind im Vergleich zu den KEP – Dienstleistern später mit den Veränderungen durch „E – Business“ konfrontiert worden, sodass sie einen gewissen Nachholbedarf im Zusammenhang ihrer Produktpalette und der Anwendung der verschiedensten elektronischen Medien aufweisen.⁶⁸³ Jedoch in den letzten Jahren haben die verschiedensten Stückgutspeditionen bzw. Logistikdienstleister in ihre IT – Kompetenz und somit in die Weiterentwicklung ihrer Dienstleistungspalette investiert.⁶⁸⁴ Nicht jedem Unternehmen stehen die gleichen finanziellen Möglichkeiten zur Verfügung, sodass es zu Unterschieden im Grad der Anwendung der verschiedensten IT – Möglichkeiten kommt. Kleinen und mittelständischen Speditionen stehen nicht die gleichen finanziellen Mitteln zur Verfügung wie Großunternehmen, welchen es möglich ist eigene Organisationseinheiten für die Betreuung des „E – Business“ zu formen.⁶⁸⁵

Um eine bessere Auslastung bzw. um eine Steigerung ihrer Geschäfte zu erreichen, geht die Mehrheit der KEP – Dienstleister oder Stückgutspeditionen mit den verschiedensten „E – Commerce“ - Anbietern Partnerschaften bzw. strategische Allianzen ein.⁶⁸⁶ Der KEP - Dienstleister DHL Express steht in Kooperation mit dem online – Buchhändler Amazon. Ein weiteres Beispiel für eine strategische Allianz zwischen „E – commerce“ Anbietern und KEP – Dienstleister bzw. Stückgutspeditionen ist die Verbindung zwischen der Spedition G. Englmayer und dem online Computergroßhändler „Actebis“. Die Spedition G. Englmayer übernimmt für Actebis die Zustellung innerhalb Österreichs.

⁶⁸² Carstensen (2001), S. 110

⁶⁸³ Vgl. Carstensen (2001), S. 124

⁶⁸⁴ Vgl. Fachgespräch Herr Kurzreiter (2005)

⁶⁸⁵ Vgl. Fachgespräch Herr KR Wiesinger (2005), Carstensen (2001), S. 125

⁶⁸⁶ Vgl. Slotta (2001), S. 229

Für die Zukunft wird es für die diversen KEP – Dienstleister bzw. Stückgutspeditionen im Bezug auf den „E – Business“ Markt immer wichtiger werden ihren Kunden Logistikpakete unter dem Motto des „One-Stop Shoppings“ anzubieten, um sich gegenüber den anderen Mitbewerben auf diesem dynamischen Markt zu behaupten. Unter dem „One – Stop Shopping“ - Paket ist ein Logistikpaket zu verstehen, welches alle Kundenwünsche gleichzeitig abdeckt und neben traditionellen Transportleistungen jegliche logistische Dienstleistung bei der Abwicklung von kundeninternen Prozessen anbietet.⁶⁸⁷ Der Expressdienstleister TNT Express Austria konnte Dank der Umsetzung dieses Prinzips ein Umsatzplus von 21 Prozent im Jahre 2003 erwirtschaften.⁶⁸⁸

4.1.3.1.2. Internet

Das Internet spielt als modernes Kommunikationsmittel zwischen KEP – Dienstleistern bzw. Stückgutspeditionen und ihren Kunden eine sehr wichtige Rolle. Fast alle namhaften Speditionen bzw. KEP – Dienstleister haben ihre eigene Internetseite bzw. haben ihre Internetseiten an den österreichischen Markt angepasst. Jedoch das Medium Internet wurde nicht immer in dieser Weise in der Praxis angewendet. In den Anfangsjahren des „E – Zeitalters“, in denen nicht jedem die Möglichkeiten des Internets bekannt waren, haben die ersten Unternehmen das Internet bzw. ihre Internetseite als eine Art digitalisierte Imagebroschüre verwendet und haben nicht, wie es heutzutage üblich ist, die diversen logistischen Dienstleistungen, wie Tracking & Tracing oder die Erstellung von einfachen Dokumenten, angeboten.⁶⁸⁹

Mitte bis Ende der 90er Jahre haben die verschiedenen österreichischen Stückgutspeditionen begonnen eigene Internetseiten aufzubauen, um der wachsenden Nachfrage der Kunden gerecht zu werden. Jedoch ist zu bemerken, dass der Datenaustausch zwischen den verschiedenen Speditionen bzw. zwischen Spedition und Kunden sehr viel früher begonnen hat. Die Spedition Quehenberger hat, zum Beispiel, im Jahre 1999 ihre Internetseite auf den Markt gebracht, um neben den Großkunden auch den Kleinkunden eine verbesserte Kommunikationsbasis zu bieten. Hierbei ist anzumerken, dass es bereits vor 1999 die Möglichkeit gegeben hat per Eemail mit der Spedition zu kommunizieren.⁶⁹⁰ Die Spedition Schier, Otten & Co hat im Jahre 1988 bereits begonnen ein Datenaustauschsystem zwischen befreundeten Speditionen aufzubauen, um die papierlose Datenverarbeitung zu fördern. Bei diesem Projekt haben neben Schier, Otten & Co die Spedition Lagermax, Intercont und Kapeller teilgenommen.⁶⁹¹

Bei der Betrachtung der Internetseiten der diversen Stückgutspeditionen ist zu erkennen, dass trotz des Trends in Richtung eines immer stärkeren Einsatzes der verschiedensten modernen Technologien sich noch immer große Unterschiede zwischen den einzelnen Seiten ergeben. Dies liegt daran, dass mittelständische

⁶⁸⁷ Vgl. Slotta (2001), S. 229

⁶⁸⁸ Vgl. TNT Express Austria GmbH (2004), in: http://www.tnt.com/country/de_at

⁶⁸⁹ Vgl. Deska/ Hemmers (2001), S. 139

⁶⁹⁰ Vgl. Quehenberger Logistikgruppe (1999b), in: <http://www.quehenberger.at>

⁶⁹¹ Vgl. o.V. (1988h), S. 18

Speditionen nicht die finanziellen Mittel wie Großunternehmen besitzen und sich deshalb nicht immer auf den gleichen Entwicklungsstand befinden. Jedoch bewegen sich alle durch die ständige Weiterentwicklung ihrer Internetseiten und ihrer Dienstleistungspaletten in Richtung der „Gläsernen Spedition“. In den letzten zehn Jahren wurden hohe Geldsummen in diesen Bereich investiert, um den Nachholbedarf im Vergleich zum KEP – Markt auszugleichen. Gründe für den stetig wachsenden Einsatz dieser neuen Medien in der Praxis sind nicht nur bei den Kunden zu suchen, die immer mehr von den Speditionen erwarten, sondern auch bei den Mitbewerbern. Die verschiedensten Speditionen sind darauf bedacht immer neuere Dienstleistungen über das Internet anzubieten, um sich gegenüber den Mitbewerbern hervorzuheben. Dies kann jedoch eine Art Kettenreaktion auslösen, sodass auch andere Mitbewerber ähnlich Produkte anbieten, um mit der Entwicklung Schritt zu halten.

Grundsätzlich kann gesagt werden, dass die verschiedensten Internetseiten noch heute als Imagebroschüre dient, da die Mehrheit der Speditionen ihre diversen Zusatzleistungen bzw. Mehrwertleistungen nur registrierten Kunden zur Verfügung stellt. Die allgemein zugänglichen Seiten beinhalten diverse Produktbeschreibungen, Unternehmensprofile bis hin zu aktuellen Fachnachrichten. Die Abgrenzung der Zusatzleistungen ist verständlich, da die Speditionen einerseits ihre Kosten durch zahlende Kunden abdecken und andererseits den Kunden einen gewissen Datenschutz anbieten möchten. Über die Jahre hinweg wurden die Internetseiten bzw. die Zusatzleistungen stetig ausgebaut, jedoch spielen im Fall der Kommunikation zwischen Großkunden und Stückgutspeditionen die diversen elektronischen Datenaustauschsysteme eine immer größere Rolle.

Im Vergleich zu den Stückgutspeditionen, treten die verschiedensten KEP – Dienstleister verstärkt im Internet auf. Durch die unterschiedliche Geschichte des KEP – und Stückgutmarktes, besitzen die KEP – Dienstleister einen ganz anderen Bezug zum Internet als die Stückgutspeditionen. Die Standardisierung der Produkte und der dadurch einfachere Einsatz der verschiedenen Medien waren ein Vorteil gegenüber den Stückgutspeditionen. Beim Vergleich des Verhaltens der KEP – Dienstleister und Stückgutspeditionen in Bezug auf den Einsatz des Internet kann angenommen werden, dass sich die Stückgutspeditionen bis zu einem bestimmten Grad ein Beispiel an den KEP – Dienstleistern genommen und das Erfolgspotential erkannt haben.

International operierende Integratoren, wie UPS, TNT, FedEx oder DHL, haben nicht immer länderspezifische Internetseiten angeboten. Um die Kommunikation zwischen Unternehmen und Kunden zu verbessern, hat UPS im Jahre 1997 eine länderspezifische Internetseite in Österreich angeboten, die mit der Hauptinternetseite des Logistikkonzerns verbunden ist.⁶⁹² Heutzutage setzen alle international tätigen Integratoren länderspezifische Internetportale ein. Bereits Ende der 70er Jahre haben international tätige KEP – Dienstleister begonnen die unterschiedlichsten Datenverarbeitungsprogramme zur Rationalisierung ihrer Prozessabläufe einzusetzen. Im Jahre 1979 hat der Expressdienstleister FedEx ein zentrales Computersystem

⁶⁹² Vgl. UPS (2005a), S. 2

namens COSMOS (Customers, Operations and Services Master Online System) für die Abwicklung und Koordination der Menschen, Pakete und Fahrzeuge des FedEx Systems eingeführt. Ein Jahr später wurden die Fahrzeuge bereits mit Geräten für die Datenübertragung ausgestattet, welche mit dem Unternehmen über das System DADS (Digitally Assisted Dispatch System) verbunden waren. Den Kunden war es aber erst ab 1994 möglich seine Sendungen tatsächlich über das Internet abzurufen.⁶⁹³

Über die Jahre hinweg wurde in die diversen Internetseiten bzw. in die webbasierten Zusatzleistungen investiert, um mit dem Trend des E – Business Schritt halten zu können. Aber auch bei den Internetseiten von KEP – Dienstleistern ergeben sich Unterschiede auf Grund der Unternehmensgröße und der finanziellen Mittel. Der Zugang zu den Zusatzleistungen wird bei den verschiedensten KEP – Dienstleistern unterschiedlich gehandhabt. Bei DPD Austria oder GLS Austria ist es, zum Beispiel, möglich die Zusatzleistung Tracking & Tracing ohne Registrierung zu benützen, dies stellt für Kunden den Vorteil dar, dass deren Kunden ihre Sendungen per Internet verfolgen können. Andere Dienstleistungen, wie die Erstellung von einfachen Frachtdokumenten bis hin zur Abwicklung eines Auftrages, werden jedoch nicht der Allgemeinheit zugänglich gemacht, da die KEP – Dienstleister ihren Kunden einen gewissen Datenschutz anbieten möchten. Ein weiterer Grund ist sicherlich die Kostenfrage, da die Erhaltung und Erweiterung der verschiedensten Zusatzleistungen hohe Investitionen erfordern. Die österreichische Post oder DPD Austria bieten ihren Geschäftskunden eigene Internetportale an, in denen besonders auf die Bedürfnisse dieser Kundengruppe eingegangen wird.

Grundsätzlich ist zu sagen, dass die Benützung des Internets als Kommunikationsschnittstelle zwischen Stückgutspeditionen bzw. KEP - Dienstleistern und Kunden nicht immer den heutigen Stellenwert gehabt hat. Über die Jahre hinweg mussten die Speditionen und KEP – Dienstleister ihre Kunden überzeugen, dass der Einsatz des Internets Vorteile mit sich bringt (z.B. schnellere Abwicklung bei Beschwerdefällen oder Rationalisierung der Auftragsvergabe) und gegenüber den traditionellen Kommunikationsmitteln, wie Telefon oder Fax, zu bevorzugen ist. Trotz des steigenden Einsatzes des Internets und der diversen Datenaustauschsysteme ist es in manchen Fällen noch immer wichtig persönlich mit den Kunden via Telefon Kontakt aufzunehmen. Für manche Unternehmen stellt das Internet etwas Unpersönliches dar und besonders in der Dienstleistungsbranche ist es wichtig nicht den persönlichen Kontakt zum Kunden zu verlieren. Neben kleinen und mittelständische Speditionen und KEP – Dienstleister, setzen auch Großunternehmen auf den persönlichen Kontakt. Des Öfteren bieten sie die Möglichkeit von Callcenters an, wie z.B. TNT Express Austria.⁶⁹⁴

⁶⁹³ FedEx Corporation (2001), o.S.

⁶⁹⁴ Vgl. TNT Express Austria GmbH (2006a), in: http://www.tnt.com/country/de_at

4.1.3.1.3. EDI (Electronic Data Interchange)

In den siebziger Jahren wurde begonnen die diversen elektronischen Datenverarbeitungssysteme im Bereich des Speditionsgewerbes bzw. des KEP – Gewerbes zu entwickeln und in der Praxis einzusetzen. Nicht nur Logistikkonzerne, wie FedEx, haben das Einsparungspotential durch die Anwendung von elektronischen Datenverarbeitungssystemen erkannt. Die österreichische Spedition Wildenhofer hat nach vierjähriger Vorbereitungsphase im Jahre 1974 eines zu jener Zeit modernsten Datenverarbeitungssystems für Spediteure in die Praxis umgesetzt.⁶⁹⁵ In den achtziger Jahren begannen die verschiedensten Speditionen bzw. KEP – Dienstleister ihre Systeme in Richtung des papierlosen Datenaustauschs zu entwickeln. Im Jahre 1988 wurde ausgehend von der Spedition Schier, Otten & Co ein Pilotprojekt zwischen befreundeten Speditionen, gestartet.⁶⁹⁶

Heutzutage wird der papierlose Datenaustausch zwischen den verschiedenen Parteien mit dem Begriff EDI – Electronic Data Interchange bzw. elektronischer Geschäftsdatenaustausch umschrieben. Unter dem Begriff EDI ist der „medienbruchfreie[n] Austausch strukturierter Daten wie Aufträge, Rechnungen oder Lagerbestände zwischen den Informationssystemen von mindestens zwei Unternehmen“ zu verstehen.⁶⁹⁷ Um einen einheitlichen elektronischen Datenaustausch zwischen den verschiedensten Unternehmen zu gewährleisten, wurden auch in diesem Zusammenhang die verschiedensten Standards, welche vergleichbar mit Normen sind, entwickelt.

Im Jahre 1987 wurde der internationale Standard für elektronischen Datenaustausch EDIFACT durch die International Standards Organization (ISO) anerkannt. EDIFACT ist die Abkürzung für Electronic Data Interchange for Administrations, Commerce and Transport. Vorgänger dieses Datensystems waren GTDI (Guidelines for Trade Data Interchange der Economic Commission of Europe, Genf) und ANSI ASC X12 (American National Standards Institute Accredited Standard Committee X12), welche durch den Einfluss der Vereinigten Nationen in das heute bekannte System EDIFACT umgewandelt worden sind. Für die spezifischen Anwendungsbeispiele hat die EDIFACT unterschiedliche Standards auf den Markt gebracht, wie z.B. EDIFACT Invoice, IFTMIN D96A oder IFTSTAT D96A.⁶⁹⁸ Neben diesen für die Speditionsbranche wichtigen Kommunikations- und Datenaustauschsystemen bzw. Standards gibt es eine Reihe von branchenspezifischen Standards, wie z.B. SWIFT im Zusammenhang des internationalen Zahlungsverkehrs.⁶⁹⁹

Eine Studie des deutschen Bundesverbandes Spedition und Logistik (BSL) aus dem Jahre 2000 stellt den stetig zunehmenden Einsatz der verschiedensten EDI – Lösungen in der Speditionsbranche dar. Sie zeigt auf, dass vor allem EDI – Lösungen

⁶⁹⁵ Vgl. Erstes Salzburger Lagerhaus Leop. Wildenhofer's Nachfolger (1978), S. 5

⁶⁹⁶ Vgl. o.V. (1988h), S.18

⁶⁹⁷ Klaus/ Krieger (2004), S. 127

⁶⁹⁸ Vgl. Gebrüder Weiss Holding AG (2006b), in: <http://www.gw-world.com>

⁶⁹⁹ Vgl. Klaus/Krieger (2004), S. 127

zwischen Speditionen und Großunternehmen bestehen.⁷⁰⁰ Bei der Betrachtung des österreichischen Marktes ist diese Entwicklung in derselben Weise zu erkennen. Stückgutspeditionen bzw. KEP – Dienstleister bieten in der Regel ihren Großkunden die verschiedensten elektronischen Datenaustauschmöglichkeiten (z.B. Internet FTP, Internetmail oder Extranet) an.⁷⁰¹ Da diese Systeme jedoch für manche Unternehmen zu hohe Kosten darstellen, gibt es für kleine und mittelständische Unternehmen die verschiedensten Lösungen über das Internet. So manche Stückgutspedition bzw. KEP – Dienstleister bietet ihren Kunden auf eigenen Internetportalen die Möglichkeit an, den papierlosen Datenaustausch durchzuführen.

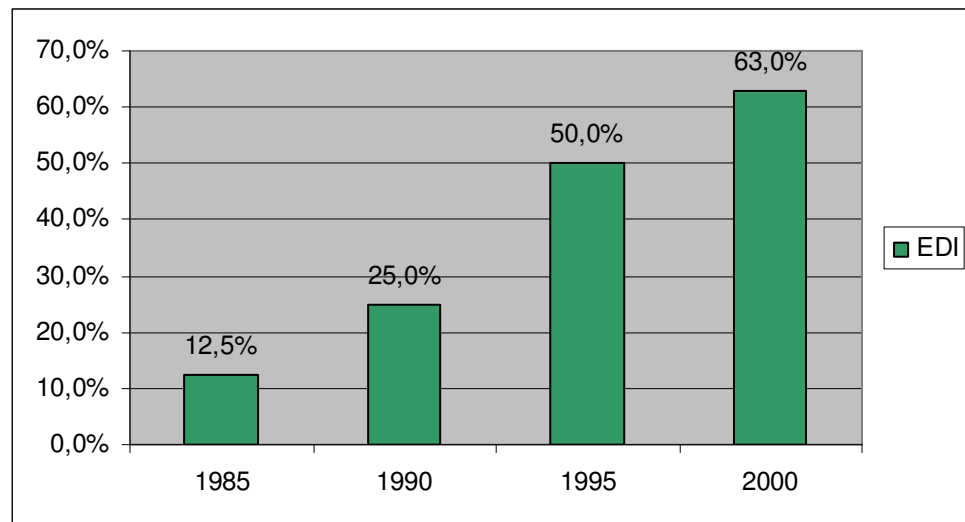


Abbildung 20: Entwicklung des EDI – Einsatzes in der Spedition⁷⁰²

Stückgutspeditionen bzw. KEP – Dienstleister haben in den letzten Jahren intensiv in diesem Bereich investiert, da einerseits eine hohe Kostenersparnis und ein hohes Rationalisierungspotential durch den Einsatz dieser neuen Medien besteht, andererseits aber die stetig wachsenden Kundennachfrage nach immer mehr Informationen verlangt. Trotz schrumpfenden persönlichen Kontakts weist diese Entwicklung verschiedenste Vorteile für beide Seiten auf. Ein Vorteil ist der fehlerfreie und schnellere Datenaustausch zwischen den verschiedenen Parteien, aber auch die Automatisierung der verschiedenen Prozessabläufe, welche zu Rationalisierungen führt.⁷⁰³

⁷⁰⁰ Vgl. Zänker (2001), S. 64

⁷⁰¹ Vgl. Gebrüder Weiss Holding AG (2006b), in: <http://www.gw-world.com>

⁷⁰² BSL (2000), o.S., zitiert in: Zänker (2001), S. 65

⁷⁰³ Vgl. Fachgespräch Herr Steiner (2005)

4.1.3.2. Barcode und RFID Technologie

Im Zusammenhang mit der Prozesssteuerung bzw. Tracking & Tracing spielt die Barcode – Technologie eine wesentliche Rolle. In den letzten Jahren nimmt jedoch die RFID – Technologie an Bedeutung zu. Dieses Kapitel befasst sich mit der Anwendung und Bedeutung von Barcode- und RFID Technologie innerhalb des österreichischen KEP – und Stückgutmarktes.

4.1.3.2.1. Barcode bzw. Strichcode

Die Barcode – Technologie stellt die Grundlage der heutigen Tracking & Tracing Technologie dar. Die Idee, die sich hinter dem Barcode bzw. Strichcode verbirgt, ist die maschinelle Lesbarkeit von Daten, wobei sie durch drei Schlagwörter charakterisiert wird: Geschwindigkeit, Sicherheit und Wirtschaftlichkeit.⁷⁰⁴ Der Strichcode dient der exakten Identifizierung von Handelswaren und Gütern auf Basis eines einheitlich gültigen Codes weltweit.⁷⁰⁵

Die Entwicklung des Strichcodes reicht bis in die 50ziger Jahre zurück. Im Jahre 1949 wurde der erste Barcode als Patent in den USA angemeldet.⁷⁰⁶ Für die europäische Speditionsbranche ist die Einführung des 13 – stelligen European Article Number Code (EAN) im Jahre 1976 von höchster Bedeutsamkeit. Drei Jahre zuvor wurde in den USA der 12 – stellige Strichcode „Universal Product Code“ (UPC) auf den Markt gebracht. Diese unterschiedlichen Strichcodestandards sind nur bis zu einem bestimmten Grad kompatibel.⁷⁰⁷ Im Jahre 1981 wurde der EAN Code 128 entwickelt, welcher zur Verschlüsselung von Daten, die über die reine Identifikation hinausreichen, verwendet wird.⁷⁰⁸ Im Laufe der Zeit entstand eine Vielzahl von verschiedensten Strichcodetypen, wobei manche nur bei speziellen Gegebenheiten eingesetzt werden und andere gebräuchlicher sind.⁷⁰⁹ Zur EAN/UPC Familie bzw. der UCC/EAN – 128 gehören, zum Beispiel, GLN (Global Location Number), SSCC (Serial Shipping Container Code) oder GIAI (Global Individual Asset Identifier).⁷¹⁰

In der Speditionsbranche wird der Barcode für kleinere Sendungseinheiten im Zusammenhang mit dem Sammelgutverkehr verwendet. Die verschiedensten KEP – Dienstleister haben, im Vergleich zu den Stückgutspeditionen, viel früher das Potential des Barcodes erkannt und zu ihrem Nutzen in die Prozessabläufe implementiert. Die KEP – Dienstleister haben Strichcodes Ende der achtziger Jahre eingeführt und im Vergleich dazu begannen die ersten Stückgutspeditionen Mitte bzw. Ende der neunziger Jahre damit. Der Vorteil des Barcodes gegenüber der RFID (Radio Frequency Identification) Technologie sind die geringen Anschaffungskosten und

⁷⁰⁴ Vgl. Lenk/ Hansen (1989), S. 14

⁷⁰⁵ Vgl. GS1 Austria (2006a), in: <http://www.ean.co.at>

⁷⁰⁶ Vgl. Lenk/ Hansen (1989), S. 14

⁷⁰⁷ Vgl. Kummer/ Einbock/ Westerheide (2005), S. 13

⁷⁰⁸ Vgl. GS1 Austria (2006b), in: <http://www.ean.co.at>

⁷⁰⁹ Vgl. Lenk/ Hansen (1989), S. 14

⁷¹⁰ Vgl. GS1 Austria (2006a), in: <http://www.ean.co.at>

Erstellungskosten des Barcodes. Jedoch negativ erscheint beim Einsatz das Risiko der Verwitterung bzw. Verschmutzung des Barcodes.⁷¹¹

Grundsätzlich ist aber zu sagen, dass Barcodes und die Bereitstellung des Tracking & Tracing Services nicht flächendeckend im Bereich des österreichischen Stückgutmarktes eingesetzt werden. Im Gegensatz dazu ist die Verwendung des Barcodes pro Kolli am KEP – Markt „State – of – the – Art“ und nicht mehr wegzudenken. Es ist anzunehmen, dass auf Grund der standardisierten Sendungseinheiten und Prozesse sich die Anwendung von Barcodes im Bereich des KEP – Marktes einfacher gestaltet, als am Stückgutmarkt.

Obwohl die Barcode – Technologie aus den 80er Jahren stammt, gibt es noch heute Speditionen, die diese Technologie nur zum Teil einsetzen. Besonders bei kleinen und mittelständischen Unternehmen gibt es noch einen großen Nachholbedarf. Kleine und mittelständische Speditionen setzen meistens Barcodes nur im Zusammenhang mit bestimmten Kunden bzw. Produktgruppen ein. Aus den verschiedensten Gründen nehmen die Unternehmen Abstand von dieser Technik. Einerseits besteht eine gewisse Kostenfrage und andererseits kommt es zu Veränderungen der Prozessabläufe.

Die Mehrheit der Stückgutspeditionen, welche Barcodes eingeführt haben, setzen diese nur auf Sendungsebene und nicht auf Kolli – Ebene ein. Es gibt einzelne Stückgutspeditionen, die die Datenerfassung heute schon auf Kolli – Basis durchführen, zu denen gehören die Speditionen Lagermax, Quehenberger, Schenker und Dachser.⁷¹² In Deutschland ist die Barcodierung der einzelnen Kollis bereits Standard. Es ist üblich, dass die Mehrheit der Kunden die Anbringung der Strichcodes übernehmen. Die Datenerfassung auf Kollibasis ist nur für den Speditionsbetrieb wirtschaftlich und prozesstechnisch möglich, wenn sie bereits 80 Prozent der Sendungen mit Barcodes übernehmen.⁷¹³ Der höhere Arbeitsaufwand durch die Anbringung der Etiketten und des Scannens an den verschiedensten Punkten entlang der Distributionsstrecke stellen Gründe dar, warum eine Vielzahl von Speditionen diese Art von Barcodeanwendung noch nicht durchführen. Jedoch auf Grund des immer stärker werdenden Wettbewerbsdrucks und der Kundennachfrage ist vorauszusehen, dass in ein paar Jahren die Mehrheit der Speditionen die Barcodierung auf Kolliebene eingeführt hat.

4.1.3.2.2. RFID (Radio Frequency Identification)

Bei einem Blick zurück in die Vergangenheit ist zu erkennen, dass sich die verschiedenen Technologien stetig weiterentwickelt haben und im Verlauf alte Methoden durch neue Varianten ersetzt wurden, wie z.B. VHS Rekorder durch DVD

⁷¹¹ Vgl. Reindl/ Oberriedermaier (2002), S. 281

⁷¹² Vgl. Fachgespräch Herr Kurzreiter (2005), Fachgespräch Herr Hrazdira (2005), Fachgespräch Herr Fuss (2005) und Fachgespräch Herr Klimitsch (2005)

⁷¹³ Vgl. Fachgespräch Frau Senger Weiss (2005)

Player. Auch im Zusammenhang mit der Identifikation von Gütern durch das Anbringen von Barcodes ist dieser Trend zu bemerken. RFID (Radio Frequency Identification) wird den Barcode in Zukunft größtenteils ersetzen. Unter RFID ist „eine Technologie zur kontaktlosen, umfassenden Identifizierung von Objekten und Erfassung von Daten jeglicher Art“ zu verstehen. Die Technologie basiert auf Funkwellen. Die Idee hinter der Entwicklung dieser Technologie ist es die Effizienz der verschiedensten logistischen Prozesse (z.B. Lager-, Kommissionier- und Transportprozess) innerhalb der diversen Wirtschaftszweige zu steigern.⁷¹⁴

Jedoch ist zu erwähnen, dass der Wechsel von Barcode zur RFID Technologie nicht in allen Bereichen der Wirtschaft gleichzeitig erfolgen wird. Einer der Hauptgründe für das zurückhaltende Verhalten so mancher Wirtschaftszweige sind die Kosten. Bei einem Blick in die Vergangenheit ist zu erkennen, dass auch bei der Einführung des Barcodes in den achtziger Jahren der Kostenfaktor eine wichtige Rolle gespielt hat. Heutzutage kostet die Erstellung bzw. Anbringung von Barcodes im Verhältnis zu früher kaum etwas, jedoch sind mit der Erzeugung von RFID Labels hohe Kosten verbunden. Trotzdem schreitet die Entwicklung der RFID Technologie stetig voran. In den verschiedensten Wirtschaftszweigen, wie Lebensmittelhandel oder Pharmaindustrie werden sie heute schon zum Teil aus den verschiedensten Gründen eingesetzt, wie z.B. auf Grund der EU Verordnung EU 178/2002, welche die lückenlose Warenrückverfolgung im Lebensmittelbereich vorschreibt.⁷¹⁵

Eine gewisse Sogwirkung kann bei der Einführung von RFID erkannt werden. Besonders der Lebensmittelhandel beeinflusst die Entwicklung des RFID – Einsatzes in der Logistik. Im Jahre 2004 hat Wal – Mart eine Initiative in Kooperation mit seinen 100 wichtigsten Lieferanten gestartet, RFID – Tags für Umverpackungen und Paletten bis Anfang des Jahres 2005 einzusetzen.⁷¹⁶ Diese Umstellung auf RFID – Tags ging jedoch nicht ohne Probleme bzw. nicht in dem Ausmaß von statten, wie es ursprünglich geplant gewesen war. Auch hier haben die hohen Kosten so manchen Lieferanten abgeschreckt bzw. die verschiedensten Lieferanten haben nicht in dem geplanten Ausmaß in diese Technologie investiert.⁷¹⁷

Parallel zu den hohen Kosten und der nicht ausgereiften Technologie ist das Fehlen eines einheitlichen Standards ein wichtiger Faktor, warum sich RFID in der Logistik noch nicht durchgesetzt hat. Das Problem liegt darin, dass durch die fehlenden Standards das Risiko wächst, dass sich eine hohe Anzahl von verschiedenen RFID Systemen entwickeln. Diese sind nicht miteinander kompatibel, sodass die einzelnen Systeme auf Grund des begrenzten Einsatzes hohe Kosten verursachen.⁷¹⁸ Es wird wichtig für die Zukunft sein ähnlich wie beim Barcode Standards festzulegen, um diese Technologie in der Logistik einsetzbar zu machen.

⁷¹⁴ Vgl. Kummer/ Einbock/ Westerheide (2005), S. 12; Reindl/ Oberniedermaier (2002), S. 281

⁷¹⁵ Vgl. o.V. (2004d), S. 4; Kummer/ Einbock/ Westerheide (2005), S. 65

⁷¹⁶ Vgl. o. V. (2004d), S. 4

⁷¹⁷ Vgl. ECIN (2004), in: <http://www.ecin.de>

⁷¹⁸ Vgl. Kummer/ Einbock / Westerheide (2005), S. 27

Obwohl eine Vielzahl von KEP – Dienstleistern bzw. Stückgutspeditionen das Potential der RFID Technologie erkennen, hat jedoch die Mehrheit der Logistikunternehmen sich noch nicht mit diesem Thema beschäftigt.⁷¹⁹ Unternehmen, die sich bereits mit dem Thema auseinander gesetzt bzw. Arbeitsgemeinschaften gegründet oder Pilotprojekte entwickelt haben, sind meistens Großunternehmen bzw. Transport- und Logistikkonzerne, wie Kühne + Nagel, Schenker oder Dachser.⁷²⁰ Dies ist auf Grund der hohen Entwicklungskosten nur verständlich.

Eine genaue Voraussage, wann RFID in der Weise in der Logistik eingesetzt wird wie der Barcode, aus dem heutigen Wissenstand kann nicht getroffen werden. Einschätzungen reichen von wenigen Jahren bis hin zu 10 Jahre oder mehr. Es wird angenommen, dass mittelständische Unternehmen gerade alle Probleme im Zusammenhang mit der Verwendung des Barcodes gelöst haben werden, wenn Großunternehmen, in diesem Fall Speditionen und KEP – Dienstleister, RFID in der Praxis einführen.⁷²¹

4.1.3.3. Tracking & Tracing

Vor Jahren galt ein lückenloses Tracking & Tracing System als optionale Zusatzleistung, jedoch in den letzten fünf bis acht Jahren verwandelte sich diese Dienstleistung zu einem obligatorischen Serviceangebot der Stückgutspeditionen und KEP – Dienstleistern.⁷²² Heutzutage zählt das Tracking & Tracing zum „State – of – the – Art“ bezüglich des Serviceangebots der KEP – Dienstleister und Stückgutspeditionen. Jedoch ist zu bemerken, dass obwohl Tracking & Tracing nicht mehr wegzudenken ist, bietet nicht jede österreichische Spedition diese Dienstleistung dem Kunden flächendeckend an. Kleine und mittelständische Speditionen binden noch heute nur Teile ihrer Prozessabläufe in ein Sendungsverfolgungssystem ein.

Unter dem Begriff Tracking ist „eine computergestützte Sendungsverfolgung während des Transportes“ zu verstehen.⁷²³ Wohingegen der Terminus Tracing die Sendungsidentifikation bzw. –rückverfolgung nach dem Transport beschreibt.⁷²⁴ Heutzutage bietet die Mehrheit der KEP – Dienstleister bzw. Stückgutspeditionen diese Dienstleistung über das Internet an, jedoch teilweise kann der Kunde diese Dienstleistung nur über spezielle Internetportale, die nicht der Allgemeinheit zugänglich sind, abrufen, wie z.B. im Fall der Spedition Gebrüder Weiss.⁷²⁵ Die KEP – Dienstleister bzw. Stückgutspeditionen bieten ihren Kunden parallel ein Sendungsverfolgungssystem über die diversen EDI Schnittstellen an. Eine weitere Möglichkeit des Tracking & Tracings ist via sms. Im Jahre 1999 hat DHL Express diese Zusatzdienstleistung eingeführt und zwei Jahre später hat der Expressdienstleister

⁷¹⁹ Vgl. Kummer/Einbock/ Westerheide (2005), S. 106

⁷²⁰ Vgl. Fachgespräch Herr Klimitsch (2005), Fachgespräch Herr Voglgruber (2005)

⁷²¹ Vgl. Fachgespräch Herr Klimitsch (2005)

⁷²² Vgl. Reindl/ Oberniedermaier (2002), S. 278

⁷²³ Reindl/ Oberniedermaier (2002), S. 278

⁷²⁴ Vgl. Reindl/ Oberniedermaier (2002), S. 278

⁷²⁵ Vgl. Gebrüder Weiss Holding AG (2006c), in: <http://www.inet-logistics.com>

TNT Express Austria diese Dienstleistung in Ihr Angebot aufgenommen.⁷²⁶ Jedoch stellt sich Tracking & Tracing per sms eher als eine Modeerscheinung dar und setzt sich in der Praxis nicht durch.⁷²⁷ Aber auch das traditionelle Call Center spielt hier in einem gewissen Grad eine Rolle, da in bestimmten Fällen der persönliche Kontakt von Wichtigkeit sein kann.

Der Vorteil des Tracking & Tracing via Internet ist die Erhöhung der Abfragegeschwindigkeit bzw. Minimierung von Fehlerquoten. Jahre zuvor, als die Sendungsverfolgung nur über Call Centers abgewickelt worden ist, kam es zu längeren Wartezeiten. Insgesamt wird Tracking & Tracing von den Kunden sehr gut angenommen. Die KEP – Dienstleister nehmen im Bezug auf das Tracking & Tracing eine Vorreiterstellung im Vergleich zu Stückgutspeditionen ein. Die österreichische Post stellt hier eine Ausnahme dar, da Tracking & Tracing via Internet für EMS – Sendungen im Jahre 2003 und für Paketsendungen im Jahre 2004 eingeführt wurde.⁷²⁸

Ende der neunziger Jahre bzw. Anfang des 21. Jahrhunderts haben die meisten Stückgutspeditionen Tracking & Tracing – Systeme via Internet ihrer Produktpalette hinzugefügt. Üblicherweise erfolgt die Datenerfassung durch Scannung des Barcodes, welcher entweder auf Sendungs- oder Kollienebene erhoben wird. Die Mehrheit der Stückgutspeditionen führen die Datenerfassung auf Sendungsebene durch, einzelne Speditionen, wie Quehenberger, Dachser oder Schenker, bieten diesen Dienst auf Kolli – Basis an. In der KEP – Branche ist Tracking & Tracing auf Kolli – Basis handelsüblich. Im Fall der Rail Cargo Austria erfolgte seit der Einführung im Jahre 1999 die Datenerfassung nur manuell. Erst im Jahre 2006 wurde durch die Einführung der Transportlogistiksoftware TLS die Datenerfassung durch Scannung auf Kolli – Basis eingeführt.⁷²⁹ Die Spedition Gebrüder Weiss hat im Vergleich zu anderen Stückgutspeditionen viel früher ein Sendungsverfolgungssystem eingeführt, nämlich im Jahre 1993. Jedoch erst zwei Jahre später wurde es auch möglich die Daten via Internet, anstatt mit Fax und Telefon abzurufen.⁷³⁰

Über die Jahre hinweg wurden die Tracking & Tracing Systeme stetig ausgebaut, in diesem Zusammenhang ist die Ablieferscannung bzw. Zustellnachweis hervorzuheben. Obwohl die verschiedensten KEP – Dienstleister bzw. Stückgutspeditionen ein Tracking & Tracing Service angeboten haben, hat sich die Ablieferscannung und ihrer Bereitstellung via Internet erst in den späten neunziger Jahren entwickelt. Zum Teil werden die Rolllisten bzw. Lieferscheine eingescannt und den Kunden via Internet zur Verfügung gestellt, wie z.B. bei der Spedition Quehenberger oder UPS.⁷³¹ Manche KEP – Dienstleister, wie GLS, UPS oder Post, setzen jedoch in diesem Zusammenhang mobile Datenerfassungsgeräte ein, wo der Kunde direkt auf dem Gerät unterschreiben kann. Hier ist aber anzumerken, dass die Post die

⁷²⁶ Vgl. Reindl/ Oberriedermaier (2002), S. 278; TNT Express Austria GmbH (2005b), in: http://www.tnt.com/country/de_at

⁷²⁷ Vgl. Fachgespräch Herr Steiner (2005)

⁷²⁸ Vgl. Fachgespräch Herr Haselberger (2005)

⁷²⁹ Vgl. Fachgespräch Herr Fuchs (2005)

⁷³⁰ Vgl. Horvath (1995b), S. 4

⁷³¹ Vgl. Fachgespräch Herr Hrazdira (2005)

Empfängerunterschriften den Kunden nicht zugänglich macht, sondern nur intern abspeichert. Die Post hatte anfangs diesen Service angeboten, aber auf Grund rechtlicher Bedenken wurde dieser Dienst wieder eingestellt.⁷³²

Durch diese Weiterentwicklung ist es möglich eine Sendung von der Auftragsvergabe bis hin zum Empfang via Internet zu verfolgen. Das stetige Wachstum der Kundennachfrage für Tracking & Tracing hat bewirkt, dass sich KEP – Dienstleister bzw. Stückgutspeditionen in Richtung „Gläsernem Unternehmen“ entwickelt haben. Es ermöglicht den Kunden, aber auch dem KEP – Dienstleister bzw. Stückgutspeditionen Prozesse zu beobachten und die Reaktionszeit in Schadensfällen zu reduzieren. Jedoch entstehen durch Tracking & Tracing für das Logistikunternehmen nicht nur zeitlich, sondern auch finanziell zusätzliche Aufwendungen. Nicht immer ist es möglich diesen zusätzlichen Arbeitsaufwand finanziell auszugleichen, da die Kunden diese Dienstleistung als selbstverständlich ansehen und nicht bereit sind mehr dafür zu bezahlen.

4.1.3.4. Lösungsansätze zur Minderung der „Last mile“ Problematik

Für viele Menschen ist es unverständlich, dass die Zustellung von Sendungen bzw. die Transportstrecke zwischen Zustelldepot und Empfänger für die diversen Transport- und Logistikunternehmen den kostenintensivsten Abschnitt der ganzen Transportkette darstellen. Im Verhältnis kostet ein Transport von Wien nach Hamburg bzw. Hamburg nach Singapur (Langstrecken) weniger, als die Zustellung von Sendungen innerhalb Wiens.⁷³³

In der Fachsprache wird diese Gegebenheit mit dem Begriff „Last Mile“ Problematik („Letzte Meile“ Problematik) umschrieben. In den letzten 10 bis 15 Jahren hat sich die „Last Mile“ - Problematik zunehmend verschärft, besonders die Nichtzustellbarkeit von Sendungen stellt einen hohen Kostentreiber für die Speditionen bzw. KEP – Dienstleister dar.⁷³⁴ Besonders die Zustellung an Privatpersonen stellt sich in den meisten Fällen eher problematisch dar, da die Mehrheit der Empfänger berufstätig ist und daher eine Zustellung während des Tages nicht möglich ist.⁷³⁵ Die Nichtzustellbarkeit tritt nicht nur am B2C Markt auf, sondern auch innerhalb des B2B – Marktes kommt es bei 5 Prozent zu einem Zweitzustellversuch.⁷³⁶

Grundsätzlich haben sich auch die Lebensgewohnheiten bzw. die Kundenwünschen in den letzten Jahren stark verändert. Der Kunde fordert trotz veränderten Bedingungen, wie Single – Haushalte oder Haushalte, in denen jeder berufstätig ist, den gleich hohen Servicegrad bei der Zustellung, auch wenn dies für Speditionen bzw. KEP –

⁷³² Vgl. Fachgespräch Herr Haselberger (2005)

⁷³³ Vgl. Fachgespräch Herr Voglgruber (2005)

⁷³⁴ Vgl. Gregori (2004), S. 9

⁷³⁵ Vgl. Fachgespräch Herr Eberl (2005)

⁷³⁶ Vgl. Gregori (2004), S. 9

Dienstleister zusätzliche Aufwendungen bedeuten.⁷³⁷ Die Stückspeditionen bzw. KEP – Dienstleister sehen sich dadurch veranlasst Lösungen zu finden, die für den Kunden und ihnen selbst eine „win – win“ Situation erzeugen. Weitere Herausforderungen in Bezug auf die „Last Mile“ sind z.B. der zunehmende E – Commerce am B2C Markt und damit verbunden eine Steigerung der Heimzustellungen, die abnehmende Sendungsgrößen oder das Wachstum von Retourquoten, wie z.B. im Zusammenhang mit dem Versandhandel.⁷³⁸ Auf Grund dieser Herausforderungen ist es verständlich, dass sich die Stückgutspeditionen und privaten KEP – Dienstleistungsunternehmen verstärkt auf den B2B – Markt fokussieren.

Es gibt die verschiedensten Lösungsansätze, wie z.B. festgelegte Lieferzeitenfenster, Belieferung am Arbeitsplatz, Selbstabholung oder Boxen Systeme.⁷³⁹ Bei einer weitschweifigeren Betrachtung des Begriffes zählt in gewisser Weise auch der Zustellservice zu gewissen Zeiten, wie die garantierte Zustellung am nächsten Werktag, zu den „Last Mile“ Lösungen. Die Spedition Schenker bietet den Kunden die Möglichkeit der Zustellung bis 8 Uhr vormittags oder bis 12 Uhr durch ihre Produkte Punkt 8 oder Punkt 12 an. Weitere Unternehmen, die in dieser Weise das Risiko der Nichtzustellbarkeit minimieren versuchen, sind z.B. primetime, UPS, TNT und Gebrüder Weiss. Ein weiterer Lösungsansatz besteht darin, die Zustellungszeiten in die Abendstunden zu verlegen, um die Anzahl von Nichtzustellungen zu reduzieren. Jedoch besteht hier das Problem, dass, obwohl sich die Mehrheit der Empfänger am Übergabeort befunden hat, sie nicht gewillt waren nach 19 oder 20 Uhr den Zustelldienst zu empfangen. In gewisser Weise fühlten sich die Personen in ihrer Privatsphäre gestört.⁷⁴⁰

Die österreichische Post hat im Jahre 2005 unter dem Namen „Pickup – Paket“ eine weitere Lösungsmöglichkeit auf dem Markt gebracht. In Kooperation mit den Versandhäusern Quelle, Otto Versand, Universal Versand, Neckermann Versand, Klingel Versand, Meyer Mode Versand und Wellsana & Bellafit bietet die österreichische Post den Kunden die Möglichkeit der Zustellung zu einem Wunschpostamt und danach erfolgt die Selbstabholung anstatt der Zustellung an die Empfängeradresse an. Der Vorteil für beide Seiten ist die Minimierung der Nichtzustellbarkeit und der damit verbundenen Problemen. Der Kunde gibt bei der Bestellung das Postamt, welches am günstigsten für ihn gelegen ist (z.B. am Arbeitsweg oder in der Nähe der Arbeitsstelle), und seine Mobiltelefonnummer bzw. Email – Adresse an. Beim Eintreffen der Sendung am gewünschten Postamt wird der Kunde per SMS oder Email benachrichtigt. Falls der Kunde innerhalb von drei Tagen die Sendung nicht abholt, bekommt er eine Erinnerungs – SMS. Insgesamt liegt das Paket für den Kunden fünf Tage bereit.⁷⁴¹

⁷³⁷ Vgl. Gregori (2004), S. 10

⁷³⁸ Vgl. Gregori (2004), S. 11

⁷³⁹ Vgl. Gregori (2004), S. 16

⁷⁴⁰ Vgl. Fachgespräch Herr Eberl (2005)

⁷⁴¹ Vgl. Österreichische Post AG (2006b), in: <http://www.post.at>

Die KEP – Dienstleister UPS, GLS und DPD haben sich für eine weitere Lösungsmöglichkeit bezüglich der „Last Mile“ Problematik entschieden, nämlich eines eigenen Filialnetzwerkes. Bereits 2001 übernahm UPS das Franchisingunternehmen Mail Boxes etc. (MBE), um den kleineren Unternehmen und Endkunden den gleichen Zugang zu bieten, wie Großkunden. Über die Folgejahre hinweg hat UPS versucht ihr Netzwerk stetig auszubauen.⁷⁴² Im Jahre 2005 startete der private Paketzustelldienst GLS Austria seine Paketshop – Initiative, bis 31. Dezember 2006 sollen insgesamt 500 Paketshops österreichweit eröffnet werden. In Deutschland baut das Schwesterunternehmen GLS Germany seit 1997 ihr Netzwerk stetig aus, so dass bis Ende 2005 ca. 2.500 Paketshops in das GLS Netzwerk integriert sind.⁷⁴³ Auch der österreichische Paketdienst DPD hat diese Möglichkeit erkannt und eröffnete im Sommer 2005 einen Paketshop in Bregenz als Pilotprojekt. Es ist für die Zukunft geplant, ähnlich wie in Deutschland weitere Paketshops zu eröffnen. DPD hat in Deutschland ein Netzwerk von 800 Paketshops aufgebaut. Hier ist jedoch anzumerken, dass die Paketshops von GLS oder DPD auf dem Prinzip „Shop – in – Shop“ basieren. Darunter ist zu verstehen, dass ein bestehendes Unternehmen als Servicepartner des Paketdienstleisters parallel zur herkömmlichen Geschäftstätigkeit den Paketservice anbietet. Im Fall von DPD dient zum Beispiel eine Tabaktrafik als Servicepartner.⁷⁴⁴

Trotz der Entwicklung dieser verschiedensten Ansätze zur Lösung der „Last - Mile“ Problematik, hat sich bis zum heutigen Tag am österreichischen KEP- und Stückgutmarkt noch keine Lösung durchgesetzt.

4.1.4. Qualitätsnormen und sonstige Normen

Kunden bzw. Verlader werden in den letzten Jahren zunehmend kritischer gegenüber der Qualität der KEP- Dienstleister und Stückgutspeditionen und die Kundenloyalität hat sich in den letzten Jahren vermindert. Dies hat zur Folge, dass KEP – Dienstleister und Stückgutspeditionen sich auf Basis der verschiedensten Normen als Beweis ihrer Qualität zertifizieren lassen, um das Abwandern der Kunden zu anderen Unternehmen zu verhindern. In so manchen Branchen, wie z.B. die Automobilindustrie, wird eine Zertifizierung von den Subunternehmen verlangt.

4.1.4.1. Theoretische Grundlage zur ÖNORM EN ISO 9000:2000, ÖNORM EN ISO 9001:2000, ÖNORM ISO 14001:2000, TAPA und „Österreichisches Staatswappen“

Bezüglich Qualitätszertifizierung haben gewisse Normen innerhalb des österreichischen KEP – und Stückgutmarktes einen gewissen Stellenwert erreicht. Die wichtigsten Normen werden in diesem Kapitel näher dargestellt, um eine gewisse Basis für die folgenden Kapitel zu schaffen.

⁷⁴² Vgl. UPS (2005a), S. 3 u. 5

⁷⁴³ Vgl. GLS Austria (2005), S. 13

⁷⁴⁴ Vgl. DPD Austria GmbH (2006a), in: <http://www.dpd.at>

4.1.4.1.1. ÖNORM EN ISO 9000:2000 und ÖNORM EN ISO 9001:2000

Die ÖNORM EN ISO 9001:2000 gehört in die Familie der internationalen Norm ÖNORM EN ISO 9000:2000 ff. Seit der Einführung der ÖNORM EN ISO 9001 ist es zu verschiedenen Neuauflagen dieser Norm gekommen, sodass im Jahre 2005 die ÖNORM EN ISO 9001:2000 die Normen ÖNORM EN ISO 9001:1994 und ÖNORM EN ISO 9002:1994 ersetzte.⁷⁴⁵

Die Normen der ISO 9000 – Familie wurden entwickelt und eingeführt, um Organisationen jeglicher Art bei der Umsetzung eines Qualitätsmanagementsystems zu unterstützen. Die Norm ISO 9000 stellt die Grundlagen und Theorie dar und die Norm ISO 9001 führt die Anforderungen an das Unternehmen näher aus, um die verschiedensten Anforderungen von Kunden- bzw. Behörden Seite zu entsprechen. Der Grundgedanke dieser Norm ist es, ein prozessorientiertes Qualitätsmanagementsystem zu gestalten und somit schlussendlich die Kundenzufriedenheit zu steigern.⁷⁴⁶

Für ein zukunftsorientiertes Unternehmen sollte das Qualitätsmanagementsystem eine Art Basis für langfristige Geschäftsbeziehungen zwischen den verschiedensten Partnern bilden. Das Unternehmen sollte ständig bemüht sein, sich weiter zu verbessern und die Kundenzufriedenheit, welche das Hauptkriterium der Wirksamkeit des Qualitätsmanagementsystems ist zu steigern.⁷⁴⁷

Im Zusammenhang mit einem Qualitätsmanagementsystem auf der Basis der ÖNORM EN ISO 9000:2000 ff, sind folgende 8 Grundsätze aufgestellt worden:⁷⁴⁸

- a) *Kundenorientierung*: Das Unternehmen sollte den Kundenwünschen eine hohe Priorität einräumen und in ihre Planung einfließen lassen.
- b) *Führung*: Die Aufgabe der Führung ist es, ein Umfeld innerhalb des Unternehmens zu schaffen, um die Anforderungen zu erfüllen und die organisatorischen Ziele zu erreichen.
- c) *Einbeziehung der Personen bzw. der Mitarbeiter*: Die Einbeziehung aller Personen, die im Unternehmen tätig sind, bietet dem Unternehmen die Möglichkeit die verschiedensten Fähigkeiten zum Nutzen der Organisation einzusetzen.
- d) *Prozessorientierter Ansatz*: Um ein effektives Ergebnis zu erwirtschaften, ist es nötig die Geschäftstätigkeiten und deren Ressourcen als Prozesse zu gestalten.
- e) *Systemorientierter Managementansatz*: Die Planung und Durchführung von Prozessen, die in Wechselwirkung zu einander stehen, sollten als System

⁷⁴⁵ Vgl. Österreichisches Normungsinstitut (2003a), Titelseite

⁷⁴⁶ Vgl. Österreichisches Normungsinstitut (2003b), S. 6

⁷⁴⁷ Vgl. ÖQS (2006a + b), in: <http://www.oegs.com>

⁷⁴⁸ Vgl. ÖQS (2006 b), in: <http://www.oegs.com>, Österreichisches Normungsinstitut (2003b), S.

angesehen werden, um die Wirksamkeit und Effizienz des Endergebnisses zu erhöhen.

- f) *Kontinuierliche Verbesserung* der Gesamtorganisation stellt ein Hauptziel bei der Einführung eines Qualitätsmanagementsystems dar.
- g) *Sachbezogener Ansatz zur Entscheidungsfindung*: Die verschiedensten Entscheidungen sollten auf Basis von Analysen von Daten und Informationen geschehen.
- h) *Förderung der Lieferbeziehungen zum gegenseitigen Nutzen*: Durch die wechselseitigen Beziehungen zwischen Unternehmen und Lieferant ist eine gute Zusammenarbeit für den Erfolg beider Seiten von höchster Priorität.

Die Abbildung 21 stellt ein Modell eines prozessorientierten Qualitätsmanagementsystems basierend auf den Anforderungen der ÖNORM EN ISO 9001:2000 dar.

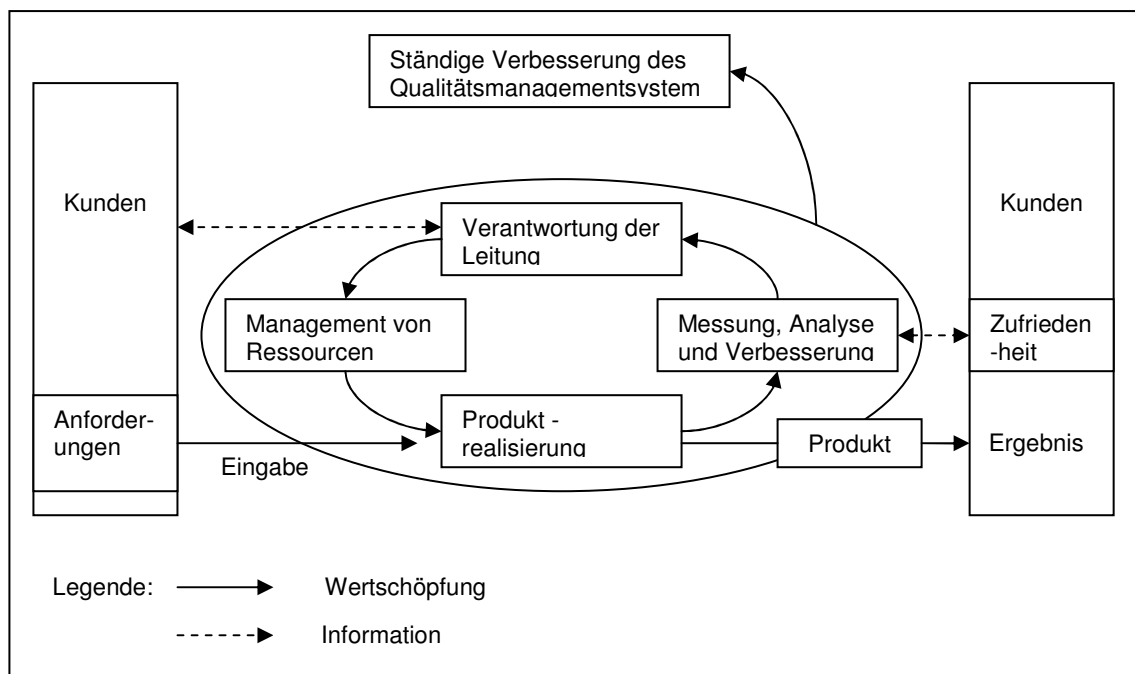


Abbildung 21: Modell eines prozessorientierten Qualitätsmanagementsystems nach ÖNORM EN ISO 9001:2000⁷⁴⁹

Die ÖNORM EN ISO 9001:2000 kann durch folgende vier Elemente kurz umschrieben werden.⁷⁵⁰

- a) Verantwortung der Leitung,
- b) Management der Mittel,
- c) Produktrealisierung und
- d) Messung, Analyse und Verbesserung

⁷⁴⁹ Vgl. Österreichisches Normungsinstitut (2003b), S. 11

⁷⁵⁰ Vgl. ÖQS (2006c), in: <http://www.oegs.com>

4.1.4.1.2. ÖNORM EN ISO 14001:2004

Da der Umweltgedanke in der Wirtschaft und auch bei den Kunden kontinuierlich an Bedeutung zunimmt und für die Kundenzufriedenheit eine große Rolle spielt, nimmt die Anzahl der Unternehmen bzw. Organisationen, die sich nach ÖNORM EN ISO 14001 zertifizieren lassen, ständig zu. Wie bei der ISO 9000 – Familie kam es auch im Zusammenhang mit der ISO 14001 zu Neuauflagen, wobei die aktuelle Version ÖNORM 14001:2004 (Stand 2005) die vorhergehende ÖNORM EN ISO 14001:1996 ersetzt.⁷⁵¹

Unter anderem ist das Ziel dieser internationalen Norm den Unternehmen, die ein Umweltmanagementsystem einführen und verwirklichen möchten, eine gewisse Grundlage von Anforderungen zu bieten, um dieses System umzusetzen und ständig zu verbessern. Hierbei darf nicht auf die Verpflichtungen des Unternehmens gegenüber dem Gesetz vergessen werden.⁷⁵² Die Grundidee der Norm ist es den Umweltschutz zu fördern und die Unternehmen zu einer Reduzierung der Umweltbelastung in einem gewissen Grad zu leiten. Des Weiteren sollen, wie bei der ISO 9001, die Prozesse durch die Anwendung von Managementsystemen so gestaltet werden, dass sie beherrschbar sind. Um den prozessorientierten Ansatz in die Wirklichkeit umzusetzen, basiert die ISO 14001 auf dem Verbesserungskreisprinzip „Plan – Do – Check – Act“.⁷⁵³

4.1.4.1.3. TAPA EMEA – Technology Asset Protection Association Europe

Neben Qualität und Umweltschutz nimmt die Bedeutung der Sicherheit im Umfeld der verschiedensten Wirtschaftszweige kontinuierlich zu, da sich die Kriminalität auch in der Zukunft nicht auflösen wird. Das Ziel der Organisation TAPA EMEA ist es, weltweit anerkannte Frachtsicherheitsstandards (FSR) und andere Risikomanagementinstrumente anzubieten, um den Transport- und Logistikdienstleistern die Möglichkeit zu bieten die Sicherheitsanforderungen von Technologieanbietern auch in der Zukunft zu erfüllen.⁷⁵⁴

Dieses System unterstützt bei der Einführung und kontinuierlichen Verbesserung von Sicherheitsmanagementsystemen bei den verschiedensten Organisationen bzw. Unternehmen, wie z.B. ABX Logistics, DHL Worldwide Express, Frans Maas Logistics oder Kühne & Nagel, bietet TAPA, welche im ständigen Kontakt mit TAPA US und ASIA stehen, und bietet den Mitgliedern eine Informationsplattform an.⁷⁵⁵ TAPA Europe unterteilt ihre Zertifizierungen in unterschiedlichen Sicherheitsstufen (Type A, B und C).⁷⁵⁶

⁷⁵¹ Vgl. Österreichisches Normungsinstitut (2005), Titelseite

⁷⁵² Vgl. Österreichisches Normungsinstitut (2005), S. 7

⁷⁵³ Vgl. ÖQS (2006d), in: <http://www.oegs.com>

⁷⁵⁴ Vgl. TAPA EMEA (2006a), in: <http://www.tapaemea.com>; TAPA EMEA (2006b), in: <http://www.tapaemea.com>

⁷⁵⁵ Vgl. TAPA EMEA (2006a), in: <http://www.tapaemea.com>; TAPA EMEA (2006b), in: <http://www.tapaemea.com>

⁷⁵⁶ Vgl. TAPA EMEA (2006c), in: <http://www.tapaemea.com>

4.1.4.1.4. Österreichisches Staatswappen

Das österreichische Staatswappen wird durch den Bundesminister für Wirtschaft und Arbeit gemäß Gewerbeordnung § 68 (GewO 1994) verliehen,⁷⁵⁷ „wenn das Unternehmen

1. im Firmenbuch eingetragen ist,
2. sich durch außergewöhnliche Leistungen um die österreichische Wirtschaft Verdienste erworben hat und
3. in dem betreffenden Wirtschaftszweig eine führende und allgemein geachtete Stellung einnimmt.“⁷⁵⁸

Einem ausgezeichneten Unternehmen ist es gestattet, das Staatswappen auf Geschäftspapieren, auf Druckschriften und Verlautbarungen, sowie in der äußeren Geschäftsbezeichnung zu verwenden. Wobei die Art der Auszeichnung, wie z.B. für Lehrlingsausbildung, klar dargestellt werden muss.⁷⁵⁹

4.1.4.2. Ziele und Gründe für Qualitätszertifizierung

Grundsätzlich können die verschiedensten Gründe, die sich hinter dem Entschluss zur Zertifizierung eines Unternehmens bzw. einzelner Niederlassungen befinden, in folgende drei Kategorien einteilen lassen:

- 1) Zertifizierung aus Eigeninteresse
- 2) Zertifizierung auf Grund Kundendrucks
- 3) Zertifizierung auf Grund der Mitbewerber

Letztendlich hat in den meisten Fällen der Kundendruck bzw. der Wettbewerbsdruck einen höheren Stellenwert im Bezug auf die Entscheidung, ob sich ein Unternehmen bzw. in diesem Fall eine Spedition oder ein Paketdienstleistungsunternehmen zertifizieren lässt oder nicht, als das Eigeninteresse. Auf Grund der hohen Kosten, die mit einer Zertifizierung einhergehen, entscheidet sich die Geschäftsleitung oft nicht aus Eigeninteresse für diesen Schritt, sondern sieht in ihm eine notwendige Maßnahme, um am Markt erfolgreich auftreten zu können bzw. konkurrenzfähig zu sein. Neben der Nachfrage durch den Kunden verwenden die verschiedensten Unternehmen diese Zertifizierung des Öfteren als Marketinginstrument.

+ *Zertifizierung aus Eigeninteresse*: Die verschiedensten Speditionen bzw. KEP – Dienstleister sehen in dem Qualitätszertifizierungsprozess die Möglichkeit innerhalb ihrer Unternehmensstruktur bzw. Prozessabläufe unentdeckte Fehler- bzw. Störquellen zu finden und diese zu beheben. Oft entwickelt sich über die Jahre hinweg eine gewisse Blindheit gegenüber den im Unternehmen bestehenden Fehler- bzw.

⁷⁵⁷ Vgl. BMWA (2006d), in: <http://www.bmwa.gv.at>

⁷⁵⁸ WKO (2006b), in: <http://wko.at>

⁷⁵⁹ Vgl. BMWA (2006d), in: <http://www.bmwa.gv.at>

Störquellen, diese werden erst durch die internen und externen Analysen ans Tageslicht gebracht. Davon ausgehend erfolgt die effizientere Gestaltung von Strukturen und Prozessablaufschemen. Um mit den Mitbewerbern stetig mithalten zu können, sind kontinuierliche Optimierung- bzw. Verbesserungsmaßnahmen von Nöten.

+ *Zertifizierung auf Grund Kundendrucks*: Abhängig von der Industrie, gilt eine Qualitätszertifizierung nach ISO 9001 oder so manch anderer Norm, als Muss um wettbewerbsfähig zu sein. Im Fall der Autoersatzteilindustrie, werden des Öfteren Speditionen bzw. KEP – Dienstleister nur für die Distribution der Ersatzteile eingesetzt, wenn sie zertifiziert sind. Beispiele für Unternehmen, die auf eine Qualitätszertifizierung bestehen, sind die Autohersteller Opel oder General Motors.⁷⁶⁰ Bei so manch einer oder anderen Ausschreibung werden zertifizierte Unternehmen bevorzugt bzw. stellt die Zertifizierung ein Kriterium dar, um überhaupt an der Ausschreibung teilnehmen zu können. Durch diesen Zwang muss sich so manch eine Spedition bzw. KEP – Dienstleister zwischen einer Qualitätszertifizierung oder dem Verlust des Großkunden entscheiden. In vielen bzw. in den meisten Fällen tendieren Speditionen bzw. KEP – Dienstleister dazu ihr Unternehmen zertifizieren zu lassen, da es trotz den hohen Kosten dem Unternehmen eindeutige Vorteile bringt.

+ *Zertifizierung auf Grund der Mitbewerber*: Auf Grund der hohen Konkurrenz sind Speditionen bzw. KEP – Dienstleister ständig einem gewissen Wettbewerbsdruck ausgesetzt. Der Trend zur Zertifizierung nach ISO 9000 ff., der Mitte der 90ziger Jahre begonnen hat, hat sich über die ganze Branche ausgeweitet. Qualitätszertifizierung nach ISO 9001 kann fast als „state – of – the – art“ angesehen werden. Um sich im Wettbewerb erfolgreich zu behaupten, ist es für eine Stückgutspedition bzw. KEP – Dienstleister nicht mehr möglich sich von diesem Trend abzuwenden.

Parallel zu diesen Gründen dient die Qualitätszertifizierung nach den verschiedensten Normen dazu, die diversen Stückgutspeditionen bzw. KEP – Dienstleister untereinander vergleichbar zu machen. Es ist nicht leicht, die verschiedenen Unternehmen zu vergleichen, jedoch durch die Einhaltung der unterschiedlichen Normen wird in gewisser Weise eine Vergleichsbasis geschaffen. Neben dieser Möglichkeit versuchen die verschiedenen Speditionen bzw. KEP – Dienstleister, ihren Kunden mit einer Qualitätszertifizierung einen gewissen Beweis über ihre Qualität vorzulegen, da es bei Dienstleistungen eher schwer ist, die Qualität darzustellen.

4.1.4.3. Anwendung von Qualitätszertifizierungen innerhalb des österreichischen Stückgut- und KEP – Marktes

Bei der Betrachtung des österreichischen Stückgut- und KEP – Marktes ist zu erkennen, dass der Trend in Richtung Qualitätszertifizierung nach ISO 9000 ff. geht. Mitte bis Ende der neunziger Jahre hat diese Entwicklung begonnen und vor ungefähr acht Jahren wurde der Höhepunkt erreicht.⁷⁶¹ Nicht jeder Spediteur bzw. KEP –

⁷⁶⁰ Vgl. Fachgespräch Herr KR Wiesinger (2005)

⁷⁶¹ Vgl. Fachgespräch Herr KR Schneckenreither (2005)

Dienstleister war von diesem Trend begeistert, da einerseits die Zertifizierung eines Unternehmens mit hohen Kosten verbunden ist und andererseits der Sinn, der hinter einer Qualitätszertifizierung steckt, des Öfteren in Frage gestellt wurde. Die Sinnfrage stellte sich aus dem Grund, dass die meisten Speditionen bzw. KEP – Dienstleister von sich aus ihre Strukturen bzw. Prozesse kontinuierlich überprüfen und verbessern.

Unternehmen	ISO NORM 9001*	Jahr	ISO NORM 9002	Jahr
DPD Austria	x		x	
DHL Express	x			
UPS	x	1996		
TNT	x	2005		
FedEx	x**	1994		
Lagermax AED	x			

Tabelle 5: Anwendungsbeispiele der ISO NORM 9001:2000 und ISO NORM 9002:1994 innerhalb des österreichischen KEP - Marktes⁷⁶²

Unternehmen	ISO NORM 9001*	Jahr	ISO NORM 9002	Jahr	ISO NORM 14001	Jahr
Rail Cargo Austria	x	1998**			x	
Kühne + Nagel	x	1995			x	2002
Quehenberger	x	1998			x****	-
Schenker	x	1997				
Lagermax	x				x	
Gebrüder Weiss	x	2001	x	1993	x	2004
Schier, Otten & Co	x	2001	(x)***	1998		
G. Englmayer	x	2003	(x)***	1998	x	2003
Schachinger	x	1994			x	2004
Schneckenreither			x	1996	x	2000
Wildenhofer	x	2002	(x)***	1997		

Tabelle 6: Anwendungsbeispiele der ISO NORM 9001: (1994, 2000), ISO NORM 9002:1994 und ISO NORM 14001:1996 innerhalb des österreichischen Stückgutmarktes⁷⁶³

Des Weiteren ist zu erkennen, dass die Mehrheit der Stückgutspeditionen, die sich in den neunziger Jahren nach ISO 9002:1994 zertifizieren haben lassen, Anfang des 21. Jahrhunderts, bei der Erneuerung der Zertifikate, auf die ISO 9001:2000 umgestiegen sind. Parallel zum Trend der Qualitätszertifizierung hat die Umweltzertifizierung nach ISO 14001 immer mehr an Bedeutung gewonnen. Jedoch ist hier anzumerken, dass nicht immer die gesamte Spedition bzw. das gesamte KEP – Dienstleistungs-

⁷⁶² *) Hier wird nicht zwischen der ISO NORM 9001:1994 und ISO NORM 9001:2000 unterschieden. / **) Im Jahre 1994 ist das Mutterunternehmen und ihre Niederlassungen der FedEx Austria GmbH nach ISO 9001:1994 zertifiziert worden.

⁷⁶³ *) Hier wird nicht zwischen der ISO NORM 9001:1994 und ISO NORM 9001:2000 unterschieden. / **) Die Rail Cargo Austria wurde nach ISO NORM 9001:1994 erstmals im Jahre 1998 zertifiziert. Im Jahre 2004 hat sich die Rail Cargo Austria nach ISO NORM 9001:2000 zertifizieren lassen. / ***) Schier, Otten & Co, G. Englmayer Speditionen GmbH und Wildenhofer Spedition u. Transport GmbH haben sich zuerst in den 90er Jahren nach ISO NORM 9002 zertifizieren lassen und sind dann Anfang des 21. Jahrhunderts umgestiegen auf die ISO NORM 9001:2000. / ****) Nicht die gesamte Quehenberger Gruppe ist nach der ISO NORM 14001:1996 zertifiziert worden, sondern nur Teilbereiche, wie z.B. die Tochtergesellschaft Logochem.

unternehmen und all ihre Niederlassungen bzw. Tochtergesellschaften zertifiziert worden sind, sondern nur Teile des Unternehmens. Bei der Spedition Gebrüder Weiss zum Beispiel sind nur die Niederlassungen in Linz und Lauterach nach ISO 14001 zertifiziert.

Neben den verschiedenen ISO Normen haben sich einzelne Stückgutspeditionen bzw. KEP – Dienstleister einzelne oder mehrere Standorte extern durch TAPA (Technology Asset Protection Association) EMEA auf Sicherheit zertifizieren lassen (TAPA – A, TAPA – B und TAPA - C).⁷⁶⁴ Auf Grund der anhaltenden Kriminalität ist Sicherheit ein wichtiges Thema für die Zukunft. Die ersten Stückgutspeditionen bzw. KEP – Dienstleister haben Anfang des 21. Jahrhunderts einzelne Niederlassungen nach diesem Standard zertifizieren lassen, wie z.B. hat im Jahre 2004 DHL Express Austria ihren Standort Guntramsdorf nach TAPA – B zertifizieren lassen.⁷⁶⁵ Da mit der Erfüllung der Auflagen für diese Zertifizierung hohe Kosten verbunden sind, haben sich die Speditionen bzw. KEP – Dienstleister oft nur für einzelne strategische Standorte entschieden

Die Auszeichnung „Österreichisches Staatswappen“ hat in der letzten Zeit an Bedeutung verloren, jedoch kann sie als eine Art von Vorgänger der heutigen Qualitätszertifizierung nach den verschiedensten ISO Normen angesehen werden. Bei der Betrachtung des österreichischen KEP – und Stückgutmarktes ist zu erkennen, dass die Anzahl der ausgezeichneten Speditionen sehr gering ist. Beispiele für ausgezeichnete Unternehmen sind die Speditionen Wildenhofer oder Schenker.⁷⁶⁶

4.2. Entwicklungstrends

Das Kapitel 4.2 befasst sich mit den Entwicklungstrends innerhalb des KEP – und Stückgutmarktes, welche zum Teil durch die verschiedensten Rahmenbedingungen, die in den vorangegangenen Kapiteln näher analysiert wurden, verursacht bzw. beeinflusst worden sind.

4.2.1. Veränderungen der Unternehmens- und Netzwerkstrukturen

In den letzten 20 Jahren haben sich auf Grund den verschiedensten äußeren Einflüsse, wie z.B. Globalisierung, die Unternehmens- und Netzwerkstrukturen der KEP – Dienstleister und Stückgutspeditionen verändert. Daher befasst sich das Kapitel 4.2.1 mit den verschiedensten Veränderungsprozessen bezüglich Kooperationen und Eigentumsverhältnis. Der europäische bzw. österreichische KEP- und Stückgutmarkt wird in den letzten Jahren durch den Konzentrationsprozess, der durch Fusionen und Unternehmensübernahmen gekennzeichnet ist, beeinflusst und erhält dadurch eine veränderte Dynamik.

⁷⁶⁴ Vgl. TAPA EMEA (2006c), in: <http://www.tapaemea.com>

⁷⁶⁵ Vgl. DHL Express Austria GmbH (2006b), in: <http://www.dhl.at>

⁷⁶⁶ Vgl. Fachgespräch Herr Mag. Mayer Wildenhofer (2005)

4.2.1.1. Kooperationen der KEP – Dienstleister und Stückgutspeditionen

Kooperationen bzw. Kooperationsverbände spielen in den letzten 10 bis 20 Jahren zunehmend eine wesentliche Rolle innerhalb des europäischen bzw. österreichischen KEP – und Stückgutmarkt. Es ist jedoch festzustellen, dass verschiedene Arten von Kooperationen am Markt bestehen und dass innerhalb des österreichischen und europäischen KEP – und Stückgutmarktes gewisse Trends bezüglich Kooperationen sich durchgesetzt haben.

4.2.1.1.1. Arten von Kooperationen

Der Terminus „Kooperation“ wird in der Literatur wie auch in der Praxis sehr unterschiedlich definiert. Grundsätzlich ist unter diesem Begriff folgende Definition zu verstehen: „Die Kooperation ist durch die freiwillige Zusammenarbeit von Unternehmen, die rechtlich [...] selbständig bleiben, gekennzeichnet.“⁷⁶⁷ Unter einer Kooperation ist eine Funktionskoordinierung oder –ausgliederung zwischen den Kooperationspartnern zu verstehen.⁷⁶⁸ Das Ziel einer Kooperation ist es, den beteiligten Parteien Wettbewerbsvorteile durch den Zusammenschluss der unterschiedlichen Stärken zu bringen.

Eine Möglichkeit diesen Terminus zu definieren, ist die Unterscheidung nach der Bindungsintensität, wie es in der Abbildung 22 ersichtlich ist.

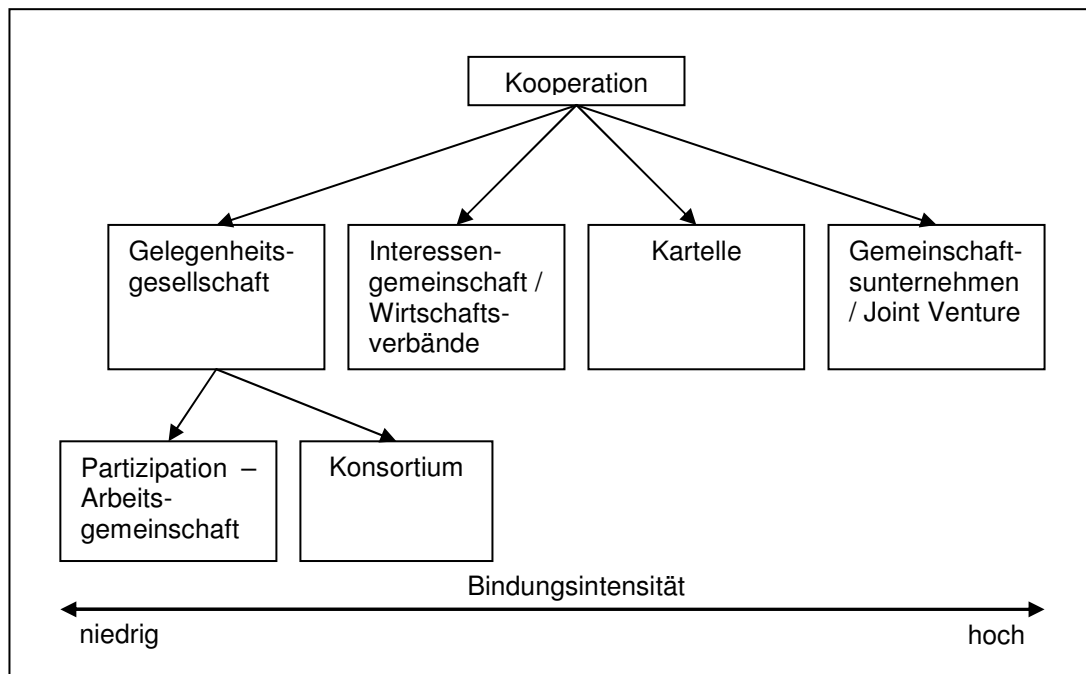


Abbildung 22: Formen von Kooperationen nach Bindungsintensität⁷⁶⁹

⁷⁶⁷ Vgl. Wöhe (2002), S. 303

⁷⁶⁸ Vgl. Küting (2004), S. 389

⁷⁶⁹ In Anlehnung an Wöhe (2002), S. 302; Schubert/Kütnig (1981), S. 10, zitiert bei: Thommen/Achleitner (2001), S. 82

Bei der Betrachtung des österreichischen KEP- und Stückmarktes bezüglich der unterschiedlichen Kooperationsformen, welche nach der Bindungsintensität definiert sind, ist zu erkennen, dass vor allem Interessengemeinschaften, wie z.B. Systemplus oder 24plus, und Gemeinschaftsunternehmen diese Branche prägen.

Unter dem Begriff *Interessengemeinschaft* ist eine langfristige, vertragliche Verbindung zwischen zwei oder mehreren Kooperationspartnern in den verschiedensten organisatorischen Funktionsbereichen zu verstehen. Hingegen stellen *Gemeinschaftsunternehmen bzw. Joint Ventures* eine starke Bindung zwischen den beteiligten Parteien dar. In diesem Fall gründen bzw. erwerben zwei oder mehr unabhängige Firmen ein gemeinsames rechtlich selbstständiges Unternehmen, welches zur Erfüllung gemeinsamer Ziele und Interessen dient.⁷⁷⁰ Diese Art der Kooperation wird in der Stückgutbranche sehr gerne verwendet, um sich Eintritt in neuen Märkten mit gemäßigttem Risiko zu verschaffen.

Eine weitere Möglichkeit ist die Klassifizierung der Kooperationen nach der Produktionsstufe, wie es in der Abbildung 23 dargestellt ist.

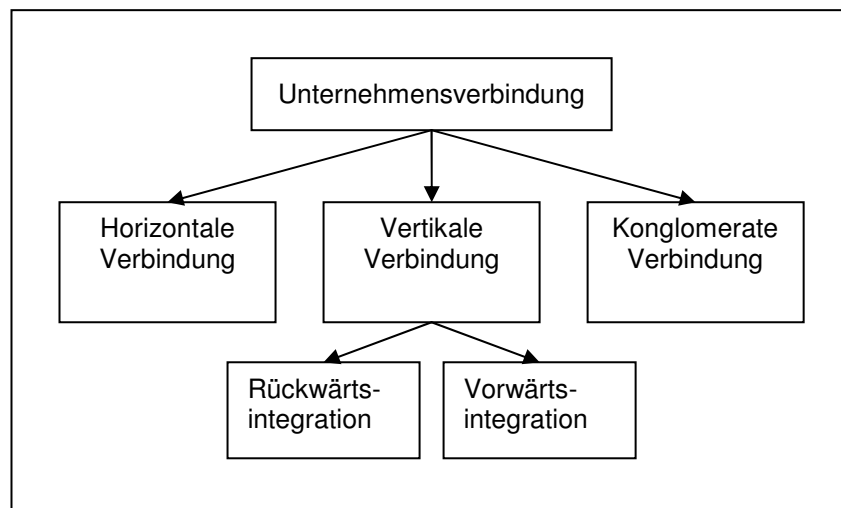


Abbildung 23: Formen von Kooperationen nach Produktionsstufen⁷⁷¹

Bei dieser Art der Klassifizierung des Begriffes ist zu erkennen, dass der österreichische Stückgutmarkt vor allem durch horizontale Verbindungen zwischen mittelständischen Speditionen gekennzeichnet ist. Je größer die Unternehmen desto weniger gehen sie Kooperationen in derselben Ebene innerhalb Österreichs ein. Ein Ausnahme stellt die Kooperation zwischen den Logistikunternehmen Schenker und Kühne + Nagel Österreich dar.

Da die Mehrheit der Stückgutspeditionen und KEP – Dienstleister keinen eigenen Fuhrpark besitzen, arbeiten die meisten Unternehmen mit Frächtern bzw. Sublieferanten zusammen, um den österreichischen Markt zu bedienen. Diese Art von Geschäftsbeziehung ist in die Kategorie „Vertikale Verbindung“ bzw.

⁷⁷⁰ Vgl. Kütnig (2004), S. 231

⁷⁷¹ Wöhe (2002), S. 303 u. 304

„Vorwärtsintegration“ einzuordnen. Unter dem Terminus „Vorwärtsintegration“ ist zu verstehen, dass ein Unternehmen mit einem Unternehmen einer nachgelagerten Produktions- bzw. Handelsstufe eine Beziehung eingeht, wie z.B. Spediteur und Frächter.⁷⁷²

Nicht nur in der Literatur, sondern auch in der Praxis ist der Begriff „Kooperation“ sehr facettenreich. Der Terminus wird in der Wirtschaft auch nach dem Umfang des Kooperationsgebietes eingeteilt.

+ *regionale bzw. lokale Partnerschaften*: Darunter ist zu verstehen, dass ein Unternehmen für ein anderes Unternehmen z.B. die Distribution von Sendungen für eine Region innerhalb eines Landes übernimmt und im Gegenzug der Partner ein anderes Gebiet bedient, z.B. übernimmt Schenker Österreich für Kühne + Nagel Österreich die Gebiete Vorarlberg und Tirol und als Gegenleistung übernimmt Kühne + Nagel für Schenker die Feinverteilung des Stückgutes für den Raum Wien. Ein weiteres Beispiel für diese Klasse von Kooperationen ist FedEx Österreich und G. Englmayer. In diesem Fall übernimmt die Spedition G. Englmayer für den KEP – Dienstleister FedEx die Betreuung des Bundeslandes Oberösterreich.

+ *Länderspezifische Partnerschaften*: Ein Unternehmen möchte sein Netzwerk und somit seine Produktpalette erweitern und kann dies nicht aus eigener Kraft oder will auf dieser Weise eine gewisse Risikoabsicherung bezüglich seiner Expansionsstrategie vornehmen, z. B. die deutsche Logistikunternehmensgruppe Dachser, welche bis ins Jahr 2003 den österreichischen Stückgutmarkt nur über die oberösterreichischen Spedition Schachinger bediente und erst seit 2003 selbstständig unter eigenem Namen in Österreich auftritt. Ein weiteres Beispiel aus der KEP – Branche ist der Paketdienstleister DPD. Um das DPD – Netzwerk in Richtung Osteuropa stetig weiter auszubauen, geht DPD in den verschiedensten Ländern Kooperationen mit nationalen oder internationalen Paket- bzw. Logistikunternehmen ein, z.B. hat im Jahre 2004 Lagermax und GeoPost in Kroatien einen neuen DPD - Standort errichtet und somit ein weiteres Land zum DPD – Netzwerk dazu gewonnen.

+ Die dritte Gruppe von Partnerschaften kann als Erweiterung der Rubrik „Länderspezifische Partnerschaften“ angesehen werden. Unter den länderspezifische Partnerschaften sind Kooperationen auf ein einzelnes Land und das Grenzgebiet zu Nachbarstaaten begrenzt. In dieser Kategorie der Kooperationen, übernimmt ein Unternehmen für den Kooperationspartner die Distribution für mehrere Länder gleichzeitig, dass kann nur europaweit sein, aber auch weltweit. Ein aussagekräftiges Beispiel ist die Kooperation zwischen der Spedition Schier, Otten & Co und dem belgischen Logistikunternehmen ABX. Das Unternehmen ABX Logistics deckt z.B. für Schier, Otten & Co die Länder Deutschland, Dänemark und Russland ab.⁷⁷³

⁷⁷² Vgl. Wöhe (2002), S. 304

⁷⁷³ Vgl. Schier, Otten & Co (2005), S. 46 u. 47

Schlussendlich sollte noch auf die Trennung zwischen „offener“ und „geschlossener“ Kooperation eingegangen werden. Unter einer offenen Kooperation wird eine Kooperation verstanden, die seinen Mitgliedern erlaubt gleichzeitig an anderen Kooperationen teilzunehmen. Dies ermöglicht es den einzelnen Unternehmen die effektivste bzw. wirtschaftlichste Lösung für die einzelnen Sendungsaufträge einzusetzen und sie sind nicht nur an eine Möglichkeit gebunden. Besonders mittelständische Speditionen wollen die Vorteile von Kooperationen nützen, aber sie wollen ihre Unabhängigkeit nicht verlieren. Viele Speditionen treten für die verschiedensten Geschäftsbereiche in den unterschiedlichsten Kooperationsverbänden ein, wie z.B. Gebrüder Weiss, welche für den Paketmarkt eine Kooperation mit Schachinger und Lagermax eingegangen ist und unter DPD am Markt auftritt, für Kleingüter arbeiten sie mit dem Partnernetzwerk „Euroexpress“ zusammen und im Geschäftsbereich Stückgut sind sie Mitglied des Stückgutverbundes „System Alliance Europe“.⁷⁷⁴ Im Vergleich zu der offenen bzw. losen Kooperation stellt sich die geschlossene Unternehmensverbindung eher formeller dar. Hierbei werden die Unternehmen stärker aneinander gebunden.

4.2.1.1.2. Ziele und Gründe für Kooperationen

Unternehmenszusammenschlüsse bzw. Kooperationen kommen aus den verschiedensten Zielsetzungen, welche die unterschiedlichsten Unternehmensbereiche betreffen, zustande. Bezüglich des KEP- und Stückgutmarktes sticht vor allem die Zielsetzung der Netzwerkerweiterung aus einer langen Liste von verschiedensten Gründen hervor. Da die Erschließung eines neuen Marktes mit sehr hohen Kosten verbunden ist, schließen sich des Öfteren kleinere und mittlere Unternehmen zusammen, um gemeinsam die Mittel aufzubringen, die sie als einzelnes Unternehmen nicht erbringen könnten. Neben dieser Zielsetzung gibt es eine Vielzahl von Gründen für die Errichtung einer Kooperation:

- + Erweiterung des Netzwerkes bzw. Erschließung von neuen Märkten
- + Minderung der verschiedensten wirtschaftlichen Risiken
- + Erhöhung der Wirtschaftlichkeit durch besser Ausnutzung der Ressourcen
- + Verbesserung der Marktstellung bzw. Machtposition
- + Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit
- + Aufbringung hoher Kapitalbeträge zur Finanzierung von Großprojekten
- + Verbesserung der Produktionsverhältnisse
- + Gemeinsames Lobbying
- + Gemeinsame Werbung und Public Relation
- + Umweltschutz
- + Reduzierung des Eigenfuhrparks

In diesem Zusammenhang sollte der Trend der Eigenfuhrparkreduktion hervorgehoben werden, welcher in den letzten Jahren aus den verschiedensten Gründen zugenommen hat. Die Idee hinter diesem Trend ist, dass sich die Speditionen und KEP

⁷⁷⁴ Vgl. Fachgespräch Frau Senger – Weiss (2005)

– Dienstleister auf ihre Kernkompetenzen fokussieren und die Erhaltung des Fuhrparks an Sublieferanten bzw. Frächtern ausgliedern, da die Erhaltung eines Fuhrparks eine große finanzielle Belastung darstellt. Das Unternehmen Rail Cargo Austria ist ein gutes Beispiel für diesen Trend, in der Abbildung 24 ist die Veränderung des Eigenfuhrparks der Rail Cargo Austria dargestellt.

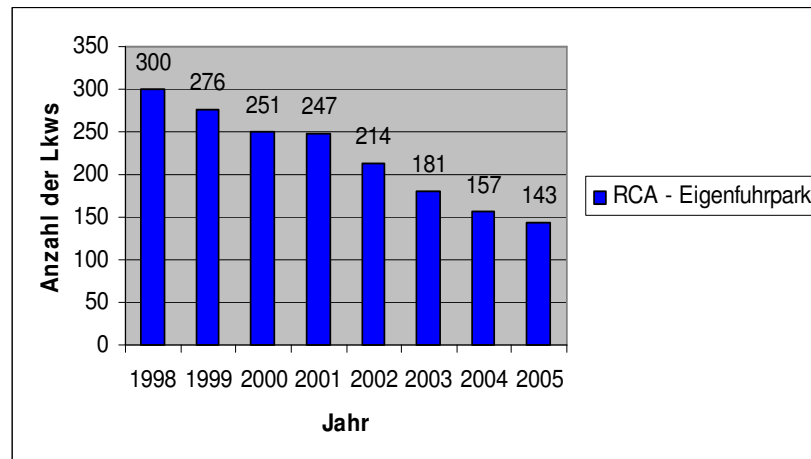


Abbildung 24: Eigenfuhrpark der Rail Cargo Austria zwischen 1998 - 2005⁷⁷⁵

Einige wenige Speditionen besitzen noch heute einen eigenen Fuhrpark, jedoch ist dieser im Vergleich zu der Anzahl der insgesamt eingesetzten Fahrzeuge minimal. Der Logistikkonzern Gebrüder Weiss besitzt ca. 150 Fahrzeuge, jedoch kommen ca. 1500 bis 2000 Fahrzeuge in Einsatz. Gründe für die Beibehaltung eines eigenen Fuhrparks liegen einerseits in der Abdeckung von Spezialaufträgen und andererseits zur Anregung der Einhaltung der Qualitätsvorgaben durch die Sublieferanten, wie z.B. TNT Express Austria GmbH.

Obwohl die Zielsetzung „Umweltschutz“ in der Praxis eher eine geringere Bedeutung besitzt, ist sie hier zu erwähnen, da es besonders bei KEP – Dienstleistern und Stückgutspedition zu einem höheren Verkehrsaufkommen im Bereich der „Last mile“ kommt. Durch den Zusammenschluss von Unternehmen kann die Anzahl von Fahrzeugen, die in die Ballungszentren hineinfahren müssen, stark reduziert werden. Dadurch kann die Umweltbelastung verringert werden. Parallel dazu werden die Fahrzeuge höher ausgelastet und die Kosten reduziert.

4.2.1.1.3. Horizontale Kooperationen zwischen KEP - Anbietern

Am österreichischen KEP – Markt sind Wirtschaftsverbände bzw. Interessensgemeinschaften weniger vertreten, als im Vergleich zum Stückgutmarkt. Im Jahre 2005 stellt DPD Austria, welche durch die Speditionen Lagermax, Schachinger und Gebrüder Weiss im Jahre 1988 ins Leben gerufen wurde, eine Ausnahme im heimischen Markt dar. Bis vor 5 Jahren bestand eine zweite Interessensgemeinschaft im Bereich des nationalen Paketmarktes, nämlich der Paketdienstleister General

⁷⁷⁵ Fachgespräch Herr Fuchs (2005); Horvath (1998q), S. 1

Parcel Austria, welcher im Jahre 2000 durch die englische Post aufgekauft und auf den Namen GLS (= General Logistics Systems) umbenannt worden ist.

<i>Kooperationsverbund</i>	<i>Gründung</i>	<i>Beendigung</i>	<i>Österreich</i>	<i>Mitglieder</i>
General Parcel Austria	1993	2000	x	z.B. Wildenhofer, Schneckenreither,...
DPD Austria	1988		x	Lagermax, Schachinger, Gebrüder Weiss

Tabelle 7: Kooperationsverbände am österreichischen KEP – Marktes: DPD Austria, General Parcel Austria;

Dies soll nicht bedeuten, dass es auch zwischen den verschiedensten KEP – Dienstleistern zu Kooperationen gekommen ist bzw. kommt. Bis Ende August 2005 bestand z.B. eine Kooperation zwischen der österreichischen Post AG und dem privaten Paketdienstunternehmen DPD Austria: Die österreichische Post AG hat den B2C und C2C Markt bedient und im Gegenzug hat DPD den B2B – Markt für die Post übernommen. Nicht nur im Paketbereich ist die österreichische Post mit einem Privatunternehmen eine Beziehung eingegangen, sondern auch bei der Versendung von EMS – Sendungen ins Ausland bedient sie sich des Tochterunternehmens der deutschen Post AG, DHL Express.

Grundsätzlich jedoch ist zu sagen, dass zu einer überwiegenden Mehrheit zwischen den großen KEP – Dienstleistungsunternehmen bzw. Integratoren, wie z.B. DHL, DPD, GLS, TNT, UPS und FedEx, keine Kooperationen bestehen.

4.2.1.1.4. Horizontale Kooperationen zwischen Stückgutspeditionen

Bei der Betrachtung des österreichischen Stückgutmarktes ist grundsätzlich zwischen Kooperationen zwischen zwei einzelnen Speditionen und Stückgutkooperationsverbänden zu unterscheiden.

Im Laufe der Entwicklung des österreichischen Stückgutmarktes ist es kontinuierlich zwischen den verschiedensten Stückgutspeditionen zu Kooperationen gekommen, wie z.B. zwischen Schenker und Kühne + Nagel oder zwischen Gebrüder Weiss und Wildenhofer, welche nach jahrzehntelangem Bestehen im Jahre 1986 aufgelöst wurde. Jedoch so manche Kooperation würde auf Grund der heutigen Wettbewerbslage nicht mehr zustande kommen, da sich die einzelnen Speditionen heutzutage teilweise als Konkurrenten sehen und deshalb nicht mehr für einander tätig sind. Zum Beispiel würde die Spedition Schachinger nicht mehr für G. Englmayer fahren.⁷⁷⁶ Heutzutage werden eher Kooperationen mit osteuropäischen Unternehmen angestrebt, um in diesen noch sehr aussichtsreichen Markt einfacher einzusteigen.

Nicht nur Privatunternehmen haben in den letzten Jahren auf Kooperationspartnerschaften zurückgegriffen, sondern auch die Rail Cargo Austria hat erkannt, dass es für die Zukunft sehr wichtig ist, mit Kooperationspartnern zusammen

⁷⁷⁶ Vgl. Fachgespräch Herr KR Wiesinger (2005)

zu arbeiten. Neben den Tochterunternehmen, die in der Speditionsholding AG zusammengefasst sind, wie z.B. Schier, Otten & Co oder Express – Interfracht, bestehen Kooperationen zwischen den verschiedensten ausländischen Bahngesellschaften und Logistikunternehmen, wie z.B. mit der Slowenischen Eisenbahn (Slovenske železnice).⁷⁷⁷

Wie aus der Tabelle 8 ersichtlich, sind in den neunziger Jahren vermehrt Stückgutkooperationen entstanden, welche zum Ziel hatten, den nationalen und internationalen Stückgutmarkt zu einem gewissen Grad zu standardisieren bzw. zu systematisieren. Dahinter steckt die Idee, die sehr kostenintensive Stückgutdistribution so zu gestalten, dass zu einem gewissen Grad die Kosten durch Systematisierung und Standardisierung reduziert werden, um vom „Bauchladen“ – Prinzip wegzukommen. Hinter der Beteiligung an solchen Verbänden steckt die Erweiterung der verschiedenen Netzwerke und Leistungspaletten eines jeden Partnerunternehmens. Österreichische Stückgutspeditionen haben sich größtenteils mit westeuropäischen und im besonderem mit deutschen Stückgutkooperationsverbänden zusammengeschlossen, welche sich über fast ganz Europa erstrecken.

Kooperationsverbund	Gründung	Österreich	Ausland	Ursprungsland	Mitglieder
System Alliance Europe	2005		x	Deutschland	Gebrüder Weiss
Systempo	1998	x			Wildenhofer, Schneckenreither
System Plus	1986*		x	Deutschland	Systempo Austria
Cargoline	1993		x	Deutschland	G. Englmayer
TEAM Alliance	1992		x		Schier, Otten & Co**
24plus	1996		x	Deutschland	Lagermax
CTL Cargo Trans Logistik	1993		x		Schneckenreither
IDS Logistik	1982		x	Deutschland	Kühne + Nagel***

Tabelle 8: Kooperationsverbünde der österreichischen Stückgutspeditionen⁷⁷⁸

Grundsätzlich stehen die meisten und insbesondere mittelständischen Stückgutspeditionen Kooperationen offen gegenüber. Für manche mittelständische Speditionen ist die Teilnahme an solchen Kooperationsverbände die einzige Chance auch in der Zukunft im Geschäftsbereich Stückgut erfolgreich zu sein. In einzelnen Fällen ist es sogar unausweichlich für das Bestehen des Unternehmens. Jedoch ist es den Speditionen sehr wichtig, dass sie durch eine Beteiligung an einer Kooperation ihre Unabhängigkeit nicht verlieren.⁷⁷⁹

⁷⁷⁷ Vgl. Fachgespräch Herr Fuchs (2005), o.V. (2005c), in: <http://www.randburg.com>

⁷⁷⁸ *) Die Stückgutkooperation Systemplus entstammt dem Schnelllieferdienst System – Gut, welcher im Jahre 1986 gegründet worden ist. Im Jahre 1998 ist System – Gut in Systemplus umbenannt worden, auf Grund der stärkeren internationalen Ausrichtung dieses Kooperationsverbundes. (Vgl. System Plus GmbH (2005c), in: <http://www.systemplus.com>) **) Schier, Otten & Co ist im Jahre 2001 mit der Übernahme durch Rail Cargo Austria aus dem Kooperationsverbund TEAM Alliance ausgestiegen. ***) Der Transport- und Logistikkonzern Kühne + Nagel ist nur indirekt durch seine Tochterunternehmen, wie z.B. Pracht oder Häring, in diesem Kooperationsverbund vertreten.

⁷⁷⁹ Vgl. Fachgespräch Herr KR Schneckenreither (2005)

4.2.1.1.5. Vertikale Kooperationen zwischen KEP – Anbietern bzw. Stückgutspeditionen und Frächtern

Um eine Flächendeckung in Österreich zu bewerkstelligen und nicht einen großen Eigenfuhrpark errichten zu müssen, greifen die verschiedensten KEP – Dienstleister auf Kooperationen mit Subunternehmen bzw. Speditionen, zurück. Zum Teil übernehmen Speditionen die Feinverteilung der Sendungen für ganze Bundesländer bzw. Regionen, z.B. bei FedEx deckt die Spedition G. Englmayer den ganzen oberösterreichischen Raum für das amerikanische Expressunternehmen ab.⁷⁸⁰ Aber zumeist bestehen Kooperationen zwischen Speditionen und KEP – Dienstleistern in der umgekehrten Richtung. In der Weise, dass Speditionen ihre Paketsendungen in die Systeme der KEP – Dienstleister einfließen lassen, wie z.B. Quehenberger und Kühne + Nagel arbeiten mit DPD zusammen oder Wildenhofer und Schneckenreither lassen ihre Sendungen in das GLS – Netzwerk einfließen.⁷⁸¹

Wie die KEP – Dienstleister besitzen die meisten Stückgutspeditionen nur einen verhältnismäßig geringfügigen Eigenfuhrpark, der zur vollständigen Abdeckung des österreichischen Marktes nicht ausreichend ist, sodass Stückgutspeditionen wiederum auf Subunternehmen bzw. in diesem Fall Frächter zurückgreifen. Im Fall der Rail Cargo Austria übernehmen neben dem Eigenfuhrpark eine Anzahl der verschiedensten Frächter die Feinverteilung für Österreich.

Die Sublieferanten (z.B. Frächter und Speditionen) sind mit den Speditionen und KEP – Dienstleistungsunternehmen durch unterschiedliche Verträge verbunden. Grundsätzlich ist jedoch zwischen Fixverträgen, wo die Frächter ständig für das Unternehmen fahren, und Charterverträge, die meist zur Abdeckung von Spitzenzeiten herangezogen werden, zu unterscheiden. Ein weiteres Kriterium zur Unterscheidung dieser Geschäftsbeziehungen, sind die unterschiedlichen Bezahlungsformen, z.B. pro abgeliefertes Paket oder Pauschalpreise.

Unter dem Druck der verschiedensten äußeren Einflüsse – sowohl technisch, gesetzlich, als auch wirtschaftlich – hat sich das Verhältnis zwischen Straßen und Schienen bei der Wahl des Frächters zu Gunsten des Verkehrsträgers Straße verändert, wie z.B. hat die österreichische Post AG vor ca. 2 - 3 Jahren ihre Linienverkehre von der Schiene auf die Straße verlegt. Diese Umstrukturierung war damals auf Grund des Streiks der ÖBB im Jahre 2003 eher als kurzfristige Notlösung gedacht gewesen. Jedoch erkannte die Geschäftsleitung der österreichischen Post AG, dass sich für das Unternehmen aus wirtschaftlicher, logistischer und qualitativer Sicht, der Einsatz von LKWs bzw. die Nutzung des Verkehrsträgers Straße sich effizienter gestaltet, im Vergleich zur Schiene.⁷⁸²

⁷⁸⁰ Vgl. Fachgespräch Herr KR Wiesinger (2005)

⁷⁸¹ Vgl. Fachgespräch Herr Hrazdira (2005), Fachgespräch Herr Voglgruber (2005), Fachgespräch Mag. Mayer – Wildenhofer (2005), Fachgespräch Herr KR Schneckenreither (2005)

⁷⁸² Vgl. Fachgespräch Herr Haselberger (2005); ÖBB (2003), in: <http://www.oebb.at>, S. 83

Das Verhältnis zwischen der österreichischen Bundesbahn bzw. der heutigen Rail Cargo Austria und den österreichischen Stückgutspediteuren erlebte von Beginn des 20. Jahrhunderts bis heute eine starke Wandlung. Der Bahnsammelgutverkehr spielte jahrzehntelang eine wichtige Rolle in der Speditionsbranche, jedoch die Einführung des Produktes „ExpressCargo“ im Jahre 1987, durch die österreichischen Bundesbahnen,⁷⁸³ hat das Verhältnis getrübt, da Rail Cargo Austria sich stetig zu einem Hauptkonkurrenten der österreichischen Stückgutspeditionen entwickelt hat.

Durch die Einführung des 24 Stunden Service durch die österreichische Bahn, welche diverse Umstrukturierungsmaßnahmen mit sich brachte, ist es aus Sicht der Spediteure zu Veränderungen gekommen, die den fairen Wettbewerb zwischen Bahn und Spediteure stark beeinträchtigte. Einer der Kritikpunkte der Spediteure war die Preisgestaltung der damaligen ÖBB bzw. heutigen Rail Cargo Austria. Nach Meinung verschiedener Vertreter der Speditionsbranche, hat die österreichische Bahn ihre Mitbewerber dermaßen unterboten, dass viele gezwungen waren, sich aus dem Stückgutmarkt zurück zu ziehen. In diesem Zusammenhang wurde auch die fehlende Vollkostenrechnung und Gewinnorientierung beanstandet. Die österreichische Bahn bzw. Rail Cargo Austria konnte ihre unter dem Marktpreis befindlichen Konditionen den Kunden aus Sicht der Speditionsbranche anbieten, da ihre Schulden bis vor wenigen Jahren durch die Steuerzahler abgedeckt wurden.⁷⁸⁴

Neben der Preisgestaltung gibt es weitere Gründe, warum sich die Stückgutspediteure bei der Abdeckung ihrer Linienverkehre von der österreichischen Bahn abgewendet haben. Besonders die langen Laufzeiten machen den Spediteuren, bei der Einhaltung ihres 24 Stunden Service innerhalb Österreichs, zu schaffen.⁷⁸⁵ Natürlich wäre es logisch, auf längeren Strecken die Eisenbahn einzusetzen, doch es ist technisch, zeitlich und tariflich nicht möglich die Bahn in der Weise zu nutzen, wie es sich die Spediteure vorstellen.⁷⁸⁶ Nur mehr einige wenige Speditionen haben bis vor kurzem noch Bahnsammelverkehre angeboten bzw. für einzelne Strecken die Bahn eingesetzt. Die Spedition Wildenhofer hat schon vor ca. 10 Jahren den Bahnsammelgutverkehr eingestellt und der Logistikkonzern Gebrüder Weiss, der bis vor kurzem einzelne Strecken, wo die Einhaltung von 24 Stunden nicht gefordert war, noch per Bahn abgedeckte, hat durch die Sperre der Bahnstrecke nach Vorarlberg Ende 2005 den Stückgutverkehr vollständig auf die Straße verlegt.⁷⁸⁷

Abschließend ist zu erwähnen, dass die Bahn in anderen Geschäftsbereichen der Speditionsbranche, z.B. den Autotransport, als Frächter eine wesentliche Rolle spielt. Trotzdem sich der Stückgutverkehr unter Verwendung des Verkehrsträgers Straße effektiver gestaltet, sind die Fronten nicht absolut zwischen diesen beiden Parteien verhärtet. Die Spedition Lagermax steht, zum Beispiel, in ständigen Kontakt mit der

⁷⁸³ Vgl. Horvath (1998q), S. 1; Müller (1998), S. 9

⁷⁸⁴ Vgl. Fachgespräch Herr KR Mayer Wildenhofer (2005); o.V. (1993a), S. 8

⁷⁸⁵ Vgl. Horvath (1998), S. 1

⁷⁸⁶ Vgl. Fachgespräch Herr Fuss (2005)

⁷⁸⁷ Vgl. Fachgespräch Herr KR Mayer Wildenhofer (2005), Fachgespräch Frau Senger Weiss (2005)

Bahn, um die verschiedensten Ideen bezüglich der Wiedereinbringung der Bahn in ihren Prozessablauf auszutauschen,⁷⁸⁸ jedoch die überwiegende Mehrheit der Stückgutspeditionen setzen nicht auf die Bahn. Im Vergleich zu den Stückgutspeditionen, haben die KEP – Dienstleister seit jeher nur auf die Straße gesetzt und die Bahn nicht in ihre Prozessabläufe eingegliedert. Die österreichische Post hat eine Ausnahme in der KEP – Branche dargestellt.

4.2.1.2. Eigentumsverhältnisse der KEP – Dienstleister und Stückgutspeditionen

Um ein besseres Verständnis für die Trends am österreichischen KEP- und Stückgutmarkt hinsichtlich der Veränderungen der Eigentumsverhältnisse zu bekommen, wird hier kurz allgemein auf die Entwicklung des KEP- und Stückgutmarktes eingegangen.

4.2.1.2.1. Eigentumsverhältnisse der KEP – Dienstleister in Österreich

Der KEP – Markt bzw. die zwei Teilbereiche Express und Paket haben sich erst ab den achtziger Jahren in Österreich entwickelt. Der österreichische Expressmarkt hat sich erst in jener Zeit in Österreich etabliert. Vorher war die Notwendigkeit für Expressdienstleistungsunternehmen noch nicht gegeben und diese Dienstleistungsunternehmen kamen nur in Notfällen, als eine Art von „Feuerwehr“ in Einsatz. Heutzutage sind sie in den verschiedenen Logistikketten der diversen Unternehmen, als eine handelsübliche Versandungsmethode eingebunden.⁷⁸⁹ Der österreichische Paketmarkt wurde bis in den achtziger Jahren nur von der österreichischen Post AG abgedeckt, jedoch wuchs die Nachfrage nach privaten Paketdienstleistungsunternehmen stetig, auf Grund der mangelnden Qualität und Flexibilität der österreichischen Post.⁷⁹⁰

Neben österreichischen Expressdienstleistungsunternehmen sind bereits in den achtziger Jahren die heute weltweit bekannten Integratoren nach Österreich gekommen, wie z.B. ist im Jahre 1983/84 der Expressdienstleister TNT in den österreichischen Markt eingestiegen. Nicht nur der Expressmarkt ist durch die verschiedenen Integratoren über die Jahre immer stärker geprägt worden, sondern auch der österreichische Paketmarkt. Wo noch bis vor fünf bis sechs Jahren der B2B Paketmarkt zum Großteil in österreichischer Hand gelegen ist, ist das Verhältnis durch die Übernahme von General Parcel Austria durch die englische Post im Jahre 2000 umgedreht worden.

In der Abbildung 25 ist die Veränderung der Eigentumsverhältnisse am österreichischen B2B Paketmarkt ersichtlich. Es sollte jedoch darauf hingewiesen werden, dass sich die Graphiken nur auf die privaten

⁷⁸⁸ Vgl. Fachgespräch Herr Kurzreiter (2005)

⁷⁸⁹ Vgl. Fachgespräch Herr Steiner (2005)

⁷⁹⁰ Vgl. Fachgespräch Herr Müller (2005)

Paketdienstleistungsunternehmen beziehen, die die Paketdistribution zu ihrer Kernkompetenz gemacht haben (DPD Austria, GLS Austria, DHL Express). Durch den Ausstieg der österreichischen Post bei DPD Austria im Jahre 2005, wird sich das Verhältnis wiederum verändern. Es ist aber noch nicht abzusehen in welche Richtung, da noch ungewiss ist, ob die österreichische Post den B2B Sektor selbst oder durch ein anderes Unternehmen abdecken wird.

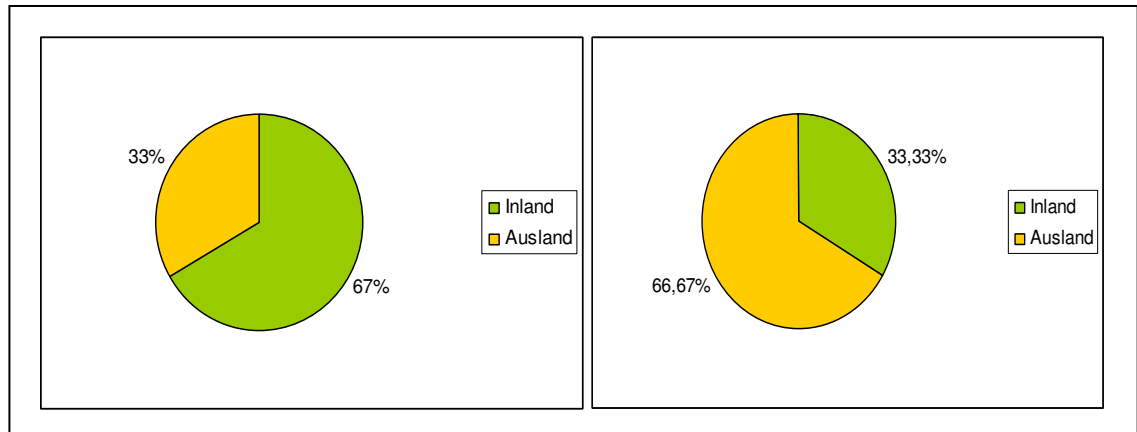


Abbildung 25: LINKS: Eigentumsverhältnis am österreichischen B2B Paketmarkt im Jahre 1999. RECHTS: Eigentumsverhältnis am österreichischen B2B Paketmarkt im Jahre 2004

Der Trend der Internationalisierung des österreichischen KEP – Marktes reicht bis ins 21. Jahrhundert. Heutzutage wird der Großteil des österreichischen KEP – Marktes durch die international tätigen Integratoren, der österreichischen Post und DPD Austria, welche sich im Besitz von den drei Speditionen Lagermax, Gebrüder Weiss und Schachinger befindet, abgedeckt. Die verschiedenen Stückgutspeditionen bieten in gewisser Weise Paketdienstleistungen an, jedoch stellen diese nur einen eher geringen Anteil am KEP – Markt dar. Die meisten Stückgutspeditionen arbeiten mit den branchenbekannten KEP – Dienstleistungen zusammen.

Die Integratoren, die den österreichischen bzw. europäischen KEP – Markt dominieren stammen aus den verschiedensten Ländern, in der Abbildung 26 wird der Anteil der verschiedensten Ursprungsländer der ausländischen KEP – Anbieter untereinander dargestellt. Zu beachten ist, dass dies nicht den Marktanteil der Unternehmen darstellt, sondern nur ihr Eigentumsverhältnis.

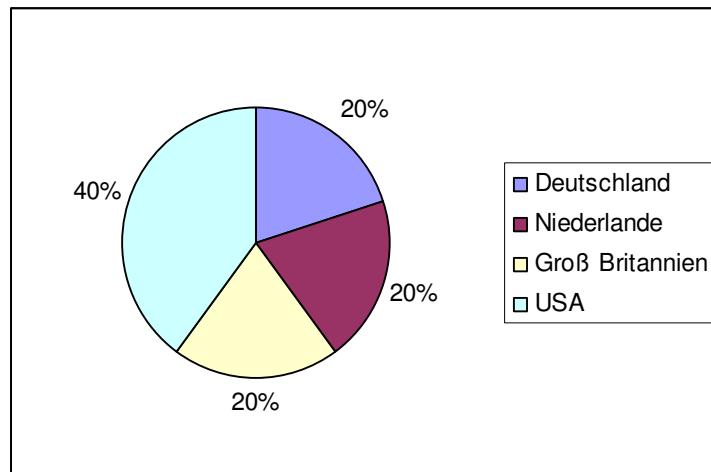


Abbildung 26: Ursprungsländer der ausländischen KEP - Dienstleister am österreichischen KEP Markt

Die österreichische Post trat bisher als Staatsunternehmen am Markt auf, wie im Kapitel 4.1.1.2 näher dargestellt, wurde in Folge des Liberalisierungsprozesses unter anderem das Unternehmen in eine Aktiengesellschaft umgewandelt. Im Jänner 2006 ist der Verkauf von 49 Prozent der Aktien durch den österreichischen Ministerrat beschlossen worden. Dies führt dazu, dass sich der KEP – Markt in der Zukunft fast zur Gänze in privater Hand befinden wird.

Die Tabelle 9 stellt die Eigentumsverhältnisse der analysierten KEP – Dienstleister dar, wobei ersichtlich ist, dass sich in diesem Marktsegment keine inhabergeführten Unternehmen befinden und nur die österreichische Post eine Ausnahme zu den restlichen Unternehmen darstellt.

Unternehmen	Österreich	Familienbesitz	Staatsunternehmen	Ausland	Ursprungsland
Österr. Post	x		x		
DPD Austria	x				
GLS Austria				x	Groß Britannien
DHL Express				x	Deutschland
UPS				x	USA
TNT				x	Niederlande
FedEx				x	USA
primetime	x				
Lagermax AED	x				

Tabelle 9: Eigentumsverhältnisse am österreichischen KEP - Markt⁷⁹¹

⁷⁹¹ Bei der Betrachtung der aufgelisteten KEP – Dienstleistungsunternehmen, ist zu erkennen, dass bei dieser Analyse keine Kurierdienste, wie z.B. Fahrradkurierunternehmen, inkludiert sind und sich die Analyse auf die Paketzustelldienste und einige Expressunternehmen fokussiert.

4.2.1.2.2. Eigentumsverhältnisse der Stückgutspeditionen in Österreich

Die Struktur der Eigentumsverhältnisse bei Stückgutspedition stellt sich gegenüber dem KEP – Markt auf Grund ihrer länger zurückreichenden Geschichte anders dar. Obwohl inhabergeführte bzw. im Familienbesitz befindliche Speditionen allmählich im Aussterben sich befinden, ist der österreichische Stückgutmarkt noch immer von ihnen geprägt. Jedoch sind es oft klein bzw. mittelständische Unternehmen, die sich in Familienbesitz befinden. Eine Ausnahme stellt der Transport- und Logistik Konzern Gebrüder Weiss dar, der trotz Umwandlung in eine Aktiengesellschaft, im Jahre 1980, sich noch heute in Familienbesitz befindet.

Folgende Beispiele zeigen, dass inhabergeführte Unternehmen am Aussterben sind. Im Jahre 2001 wurde die Unternehmensgruppe Quehenberger vom luxemburgerischen Logistikkonzern Thiel AG übernommen. Bis zu diesem Zeitpunkt befand sich das Unternehmen im Besitz des Herrn Quehenberger, als Haupteigentümer. Die Entscheidung zum Verkauf wurde nicht wegen der finanziellen Situation des Unternehmens gefällt. Die Gründe basierten einerseits auf der privaten Lebensplanung von Herrn Quehenberger und andererseits auf den zukünftigen Expansionsmöglichkeiten des Netzwerkes bzw. der Leistungspalette durch den Rückhalt eines starken Partners.⁷⁹²

Nicht nur die Unternehmensgruppe Quehenberger hat im Jahre 2001 ihren Besitzer gewechselt, sondern auch das Unternehmen Schier, Otten & Co, welches sich im Besitz der Familie Mihokovic befunden hat. Im Jahre 2001 wurde das Transport- und Logistikunternehmen in die Speditionsholding AG eingegliedert, welche sich im Besitz der Rail Cargo Austria AG befindet. Die Übernahme durch die Rail Cargo Austria, ermöglicht Schier, Otten & Co auch in der Zukunft ihr Netzwerk verstärkt in den Osten zu erweitern und sich auf ihre Kernkompetenzen zu fokussieren.⁷⁹³

Im Vergleich zum KEP – Markt gibt es noch immer eine Vielzahl von nationalen Speditionen, die den österreichischen und angrenzenden Stückgutmarkt bedienen. Diese Behauptung bezieht sich rein auf die Eigentumsverhältnisse und nicht auf den Umsatz der jeweiligen Unternehmen. Hier ist auch zwischen mittelständischen und Großunternehmen zu unterscheiden. Unternehmen, die sich bezüglich ihres Umsatzes bzw. ihrer Größe an der Spitze in der Speditionsbranche befinden, sind stärker durch ausländische Inhaber geprägt. Im Gegensatz befindet sich eine Vielzahl von namhaften mittelständischen Speditionen noch immer im Familienbesitz, wie z.B. die Spedition Wildenhofer, Schneckenreither oder Schachinger.

Abschließend ist zu sagen, dass auch der Stückgutmarkt durch Privatunternehmen dominiert wird und sich auch das letzte Staatsunternehmen, die Rail Cargo Austria, in Richtung einer vollständigen Privatisierung bewegt. Ob und in welcher Weise der österreichische Stückgutmarkt durch ausländische Konzerne in Zukunft geprägt wird, ist noch nicht abzusehen. Für mittelständische Unternehmen wird es wichtig sein mit

⁷⁹² Vgl. Fachgespräch Herr Hrazdira (2005)

⁷⁹³ Vgl. Fachgespräch Herr Dallinger (2005)

andern Unternehmen Kooperationen bzw. Kooperationsverbünde einzugehen, um in der Zukunft konkurrenzfähig zu sein.

<i>Unternehmen</i>	<i>Österreich</i>	<i>Familienbesitz</i>	<i>Staatsunternehmen</i>	<i>Ausland</i>	<i>Ursprungsland</i>
Rail Cargo Austria	x		x		
Kühne + Nagel				x	Schweiz
Quehenberger				x	Luxemburg
Schenker				x	Deutschland
Lagermax	x				
Gebrüder Weiss	x	x			
Schier, Otten & Co	x				
Dachser Austria				x	Deutschland
G. Englmayer	x	x			
Schachinger	x	x			
Schneckenreither	x	x			
Wildenhofer	x	x			

Tabelle 10: Eigentumsverhältnisse am österreichischen Stückgutmarkt⁷⁹⁴

4.2.1.3. Konzentrationsprozess

Auf Grund unterschiedlichster Gründe kam es in den letzten Jahren in den diversen Fachmärkten zunehmend zu Konzentrationsprozessen. In diesem Zusammenhang spielt unter anderem die Globalisierung eine bedeutende Rolle. Im Kapitel 4.2.1.3 wird der Konzentrationsprozess innerhalb des europäischen bzw. österreichischen KEP – und Stückgutmarkt näher dargestellt.

4.2.1.3.1. KEP – Markt

In den letzten 10 bis 15 Jahren kam es zu diversen Unternehmensfusionen bzw. Übernahmen am europäischen KEP – Markt, welche zu einem Konzentrationsprozess der verschiedensten Anbieter geführt hat. Vor ca. zehn Jahren wurde der europäische KEP – Markt vor allem durch kleine und mittelständische Unternehmen abgedeckt, heutzutage wird mehr als die Hälfte des Marktes durch fünf „global player“, zu denen die deutsche, französische, niederländische und englische Post sowie UPS zählen, bedient.⁷⁹⁵ Bei Betrachtung der folgenden Abbildungen ist der stetige Konzentrationsprozess des europäischen KEP – Marktes zu erkennen, vor allem zeigt sich der stetige Zuwachs des Marktanteils der Top 5 Mitbewerber.

⁷⁹⁴ Diese Unternehmen stellen nur eine Stichprobe der österreichischen Stückgutspeditionen in Österreich dar, aber es lässt sich dadurch auf das bestehende Besitzverhältnis schließen.

⁷⁹⁵ Vgl. Reindl/ Oberriedermaier (2002), S. 48

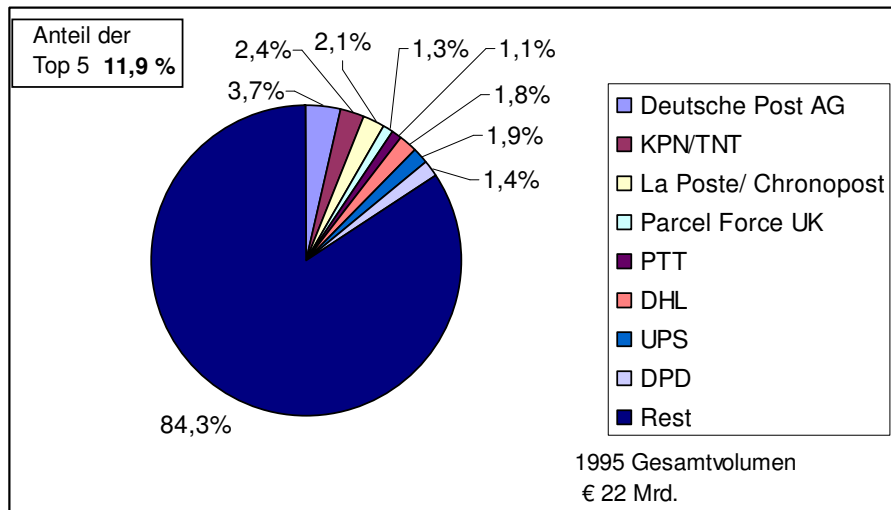


Abbildung 27: Marktanteil der europäischen KEP – Dienstleister im Jahre 1995⁷⁹⁶

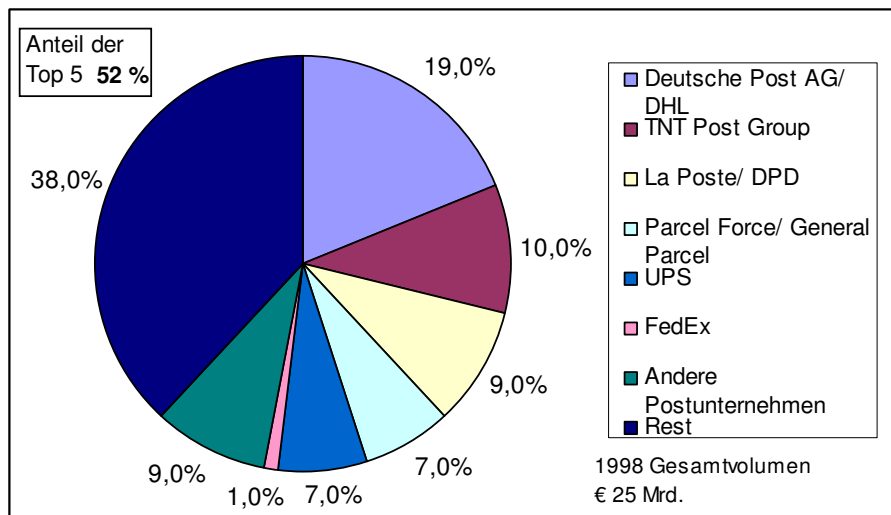


Abbildung 28: Marktanteil der europäischen KEP – Dienstleister im Jahre 1998⁷⁹⁷

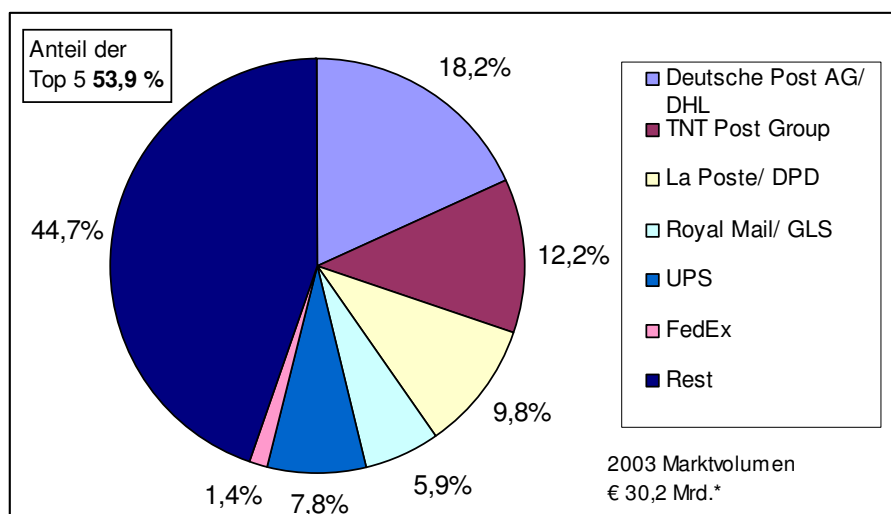


Abbildung 29: Marktanteil der europäischen KEP – Dienstleister im Jahre 2003⁷⁹⁸

⁷⁹⁶ Baumgarten/ Zatek/ Keller (2001), o. S.; zitiert in: Reindl/ Oberniedermaier (2002), S. 48

⁷⁹⁷ Baumgarten/ Zatek/ Keller (2001), o. S.; zitiert in: Reindl/ Oberniedermaier (2002), S. 48

In den neunziger Jahren kam es bei den verschiedenen europäischen Postgesellschaften zu Umstrukturierungsmaßnahmen. Gründe für die stärkere kommerzielle Ausrichtung der Postgesellschaften und die Umstrukturierungsmaßnahmen liegen einerseits in der Verminderung bzw. Abschaffung der Monopolstellung von staatlichen Postgesellschaften durch die diversen europäischen Postreformen und andererseits im steigenden Marktanteil der amerikanischen KEP – Dienstleister, wie UPS und FedEx, am europäischen Markt.⁷⁹⁹

Durch den Liberalisierungsprozess des Postwesens werden die Märkte kontinuierlich für private Unternehmen geöffnet, wodurch Einkommensquellen der meist staatlichen Postgesellschaften wegfallen und diese dadurch unter Druck gesetzt werden. Um diese Einkommensminderung auszugleichen, entwickelten die verschiedenen Postgesellschaften die unterschiedlichsten Maßnahmenkataloge, unter anderem die Neuausrichtung ihrer Dienstleistungspaletten. Bei der Erweiterung der Dienstleistungspaletten, vor allem um KEP – oder Logistikprodukte, setzten die Meisten nicht auf ein natürliches Wachstum, da dieses im Vergleich zur Übernahme von bestehenden Unternehmen viel länger dauern würde. Postgesellschaften, wie La Poste (Frankreich), Deutsche Post (Deutschland), TNT Post Group (Niederlande) und The Post Office (Großbritannien) setzten bei ihrer Weiterentwicklung von einem einstigen Staatsunternehmen zu einem weltweit operierenden Unternehmen auf das Wachstum durch Zukauf. Eine weitere Reaktion auf die europäischen Postreformen war eine Privatisierungswelle der staatlichen Postgesellschaften, wie z.B. der deutschen oder niederländischen Post. Es kann angenommen werden, dass die auf Grund der Privatisierung notwendigen Umstrukturierungsmaßnahmen zum Erfolg dieser Unternehmen am europäischen Markt beigetragen haben.

Der Expressdienstleister FedEx hat sich im Jahre 1997 nach seinem Rückzug Anfang der neunziger Jahre wieder zurückgemeldet am europäischen Markt und weitete durch Kooperationen und eigenen Niederlassung sein Netzwerk in den verschiedensten europäischen Ländern stetig aus.⁸⁰⁰ Trotzdem stellt sein Marktanteil im Verhältnis zu den anderen Mitbewerbern eher einen geringen Anteil am europäischen Markt dar. Der Umsatzanteil des europäischen Marktes beträgt nur ungefähr fünf Prozent am Gesamtumsatz des FedEx Konzerns.⁸⁰¹ UPS (United Parcel Services) gilt als eines der Urgesteine des KEP – Marktes und hat auf Grund der Konzerngröße einen entscheidenden Einfluss auf den europäischen Markt. Seit den 80ziger Jahre baut der Logistikkonzern in Europa sein Netzwerk stetig aus.⁸⁰²

Diese Entwicklungen haben auf den österreichischen KEP – Markt einen wesentlichen Einfluss. Die Anzahl von KEP – Anbieter hat sich über die Jahre wesentlich vermindert,

⁷⁹⁸ Vgl. Deutsche Post AG (2004), S. 17 in: <http://www1.finanzberichte.dpwv.de> / * Die Grafik bezieht sich auf die folgenden Länder: Deutschland, Großbritannien, Frankreich, Niederlande, Italien und Spanien. Das Marktvolumen für ganz Europa (15 EU Staaten, Schweiz und Norwegen) beträgt € 36, Mrd im Jahre 2003.

⁷⁹⁹ Vgl. Dörrenbächer/Plehwe (2002), S. 46

⁸⁰⁰ Vgl. Horvath (1998c), S. 10

⁸⁰¹ Vgl. Fachgespräch Herr Harold (2005)

⁸⁰² Vgl. UPS (2004a), o. S.

vor allem durch die Übernahmen der deutschen Post haben sich die Anbieterstrukturen stark verändert. Die Deutsche Post tritt im Jahre 1997 mit dem Paketunternehmen IPP Quickstepp erstmals selbst am österreichischen Markt auf, jedoch bereits drei Jahre später übernahm die Deutsche Post die österreichische Tochtergesellschaft des Unternehmens „trans – o – flex“.⁸⁰³ Diese Übernahme war nicht der Schlusspunkt in der Unternehmensentwicklung der Deutsche Post, im Jahre 2002 übernahm sie zu 100 Prozent den Logistikdienstleister DHL.⁸⁰⁴ All diese Unternehmen aus dem KEP – Bereich wurden unter der Dachmarke DHL Express zusammengefasst.⁸⁰⁵ Nicht nur im Paket- und Express – Bereich hat die Deutsche Post verstärkt investiert, sondern parallel dazu hat sie die diversen Transport- und Logistikunternehmen, wie z.B. die Spedition Danzas, zu ihrem Netzwerk hinzugefügt.

	Inland	Import	Export	Kolli gesamt	Umsatz ATS
PTA *	46,7 Mio.		941.000	47,64 Mio.	2,1 Mrd. ATS
DPD	10,4 Mio.	2,4 Mio.	1,1 Mio.	13,9 Mio.	1,1 Mrd. ATS
General Parcel	5,2 Mio.	700.000	300.000	6,2 Mio.	500 Mio. ATS
ÖBB	5,3 Mio.	27.000	74.000	5,4 Mio.	k.A.
trans - o - flex	4,5 Mio	500.000	200.000	5,2 Mio.	320 Mio. ATS
Ipp/Quickstep**				2,5 Mio	k.A.

Tabelle 11: Der österreichische Paketmarkt im Jahre 1997⁸⁰⁶

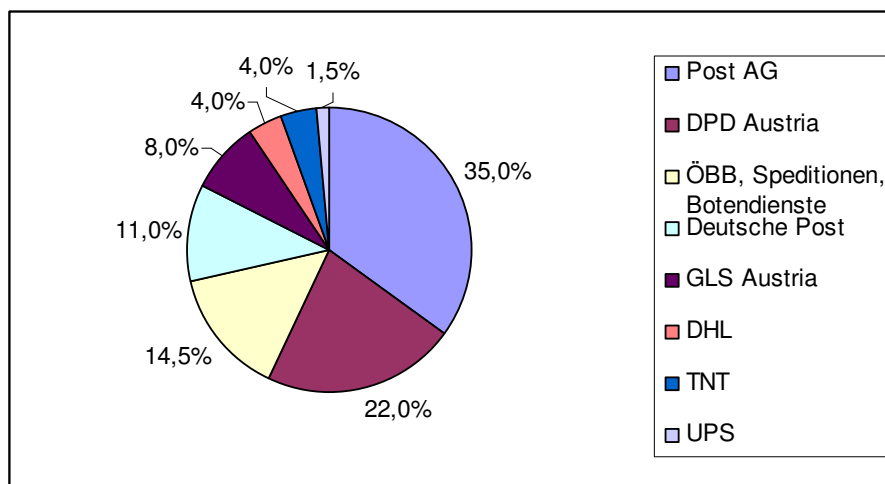


Abbildung 30: Der österreichische Paketmarkt im Jahre 2001⁸⁰⁷

Eine Art von Vorstufe dieser Konzentrationsentwicklung am europäischen KEP – Markt stellen die Kooperationsverbände, wie DPD oder GLS, dar. In diesen Kooperationsverbänden hat sich eine Vielzahl von mittelständischen Unternehmen zusammengefasst, um gegenüber stärkern Mitbewerbern konkurrenzfähig zu sein.

⁸⁰³ Vgl. Horvath (1997f), S. 4; o.V. (2002f), S. 4

⁸⁰⁴ Vgl. Deutsche Post AG (2005), S. 3

⁸⁰⁵ Vgl. o.V. (2004a), S. 7

⁸⁰⁶ Van Saanen (1998), S. 2 / * PTA - Zahlen exklusive EMS - Sendungen, Inlands- und Importsendungen nicht trennbar. // ** Die Deutsche Post Tochter IPP startete ihr operatives Geschäft im Spätsommer 1997. Die ausgewiesenen Kolli beziehen sich nicht auf das Rumpfgeschäftsjahr, sondern auf den Businessplan 1998.

⁸⁰⁷ Vgl. Ernst (2003), o. S.

Jedoch kam es auch hier zu Übernahmen und folglich zu Konzentrationsprozessen. Seit der Übernahme des Verbundes German Parcel durch die englische Post (The Post Office – Consignia) im Jahre 1999 und der Gründung der Dachorganisation General Logistics Systems International Holding B. V. im Jahre 2000, hat sich das Netzwerk von GLS durch die Übernahme von nationalen Paketdienstleistungsunternehmen, Kooperationen oder Eigenwachstum stetig erweitert.⁸⁰⁸ Im März 2000 wurde der österreichische Paketdienstleister General Parcel Austria durch German Parcel im Auftrag der englischen Post übernommen und in das GLS – Netzwerk integriert.⁸⁰⁹

Es scheint, dass sich die fünf großen Anbieter in Bezug auf ihr Netzwerk, aber auch auf ihre Dienstleistungspalette stetig weiterentwickeln, sodass Klein- und Mittelbetriebe kontinuierlich zurück gedrängt werden. Für die Zukunft gibt es vermutlich für die kleinen und mittelständischen Unternehmen vorwiegend in Nischenmärkte noch Erfolgchancen, auch Kooperationen spielen für den Erfolg dieser Unternehmen eine wichtige Rolle.

4.2.1.3.2. Stückgutmarkt

Auch am Stückgutmarkt kommt es zu Konzentrationsprozessen auf Grund des stetig wachsenden Verdrängungswettbewerbs und des gleichzeitigen Preisverfalles. Trotz steigenden Transportvolumens nehmen die Stückgutspeditionen weniger ein, da der Preisdruck die Margen der Speditionen immer weiter reduziert.⁸¹⁰ Durch die Osterweiterung hat sich der Preisdruck nochmals verschärft, da Speditionen aus diesen Ländern nach Westen drücken, aber bis heute noch auf jenem Preisniveau agieren, das vor der EU – Erweiterung bestand.

Um auch in Zukunft konkurrenzfähig zu sein, haben sich zwei Trends am Markt entwickelt. Transport- und Logistikunternehmen, die über genügend finanzielle Mittel verfügen, investieren verstärkt in den Ausbau ihrer Netzwerke bzw. ihrer Dienstleistungspaletten, wobei der Großteil der Unternehmenserweiterung durch Fusionen bzw. Unternehmensübernahmen erfolgt. Bei der Betrachtung des europäischen Stückgutmarktes ist zu erkennen, dass der Markt im Bereich von Fusionen und Unternehmensübernahmen in den letzten Jahren sehr dynamisch gewesen ist. Es scheint, dass der Konzentrationsprozess zunimmt.

Die Salzburger Spedition Quehenberger wurde im Jahre 2001 von der luxemburgerischen Unternehmensgruppe Thiel Logistik AG zu 100 Prozent übernommen.⁸¹¹ Für Thiel Logistik war dies nicht die einzige Übernahme in den letzten Jahren. Folgende Transport- und Logistikunternehmen wurden in die Konzernstruktur von Thiel Logistik AG eingegliedert: Birkart Globistics, Delacher Logistics Group und

⁸⁰⁸ Vgl. General Logistics Systems Austria GmbH (2005), in: <http://www.gls-austria.com>

⁸⁰⁹ Vgl. GLS (2005), S. 5

⁸¹⁰ Vgl. Luetzen (1999), o. S.

⁸¹¹ Vgl. Fachgespräch Herr Hrazdira (2005)

Südkraft.⁸¹² Ein weiteres Beispiel für den Konzentrationsprozess ist die Deutsche Bahn, welche durch die Übernahme der Unternehmensgruppe Stinnes AG im Jahre 2003 ein Netzwerk der verschiedensten Transport- und Logistikunternehmen erschuf, unter anderem wurden die Speditionen Schenker und BTL AB in die Konzernstruktur aufgenommen.⁸¹³ Aber auch der Logistikkonzern Kühne + Nagel hat über die Jahre hinweg die verschiedensten Mitbewerber aufgekauft und in die Konzernstruktur eingegliedert. In den letzten Jahren hat Kühne + Nagel besonders im Bereich des deutschen Landverkehrs Investitionen getätigt, unter anderem kam es zu Übernahmen der Speditionen Pracht, WM Group und Häring Service Company.⁸¹⁴

Aber auch am österreichischen Stückgutmarkt kommt es zu diversen Konsolidierungsbewegungen. Die Rail Cargo Austria hat in den letzten Jahren die diversen österreichischen Speditionen über die Speditionsholding AG übernommen und in ihr Netzwerk eingegliedert. Zu den Tochtergesellschaften zählen unter anderem die Spedition Schier, Otten & Co, Express – Interfracht, EC Logistik und Raabersped.⁸¹⁵

Eine weitere Reaktion auf den wachsenden Wettbewerb und Preisverfall ist der zunehmende Trend in Richtung Kooperationen in den verschiedensten Bereichen des Speditionswesens. In den neunziger Jahren wurden die diversen Kooperationsverbünde gegründet, wie z.B. Systemplus, 24 plus oder IDS Logistik. Auch in den letzten Jahren entstanden die verschiedensten Verbünde, wie z.B. im Jahre 2005 System Alliance Europe. Vor allem mittelständische Speditionen schließen sich zu Kooperationen zusammen, um konkurrenzfähiger gegenüber den Transport- und Logistikkonzernen agieren zu können.⁸¹⁶ Aber auch Großunternehmen, wie Kühne + Nagel oder Gebrüder Weiss, bilden Kooperationen mit Mitbewerbern, um ihre Wettbewerbsfähigkeit stetig auszuweiten.

4.2.2. Entwicklungstrends der Produktgestaltung und des Corporate Design

Grundsätzlich ist festzustellen, dass im Laufe der Zeit die Kolligröße kontinuierlich geschrumpft ist. Dadurch kam es zu Störungen innerhalb der speditionellen Prozesse. Dies hatte zur Folge, dass Stückgutspeditionen ihre Kleinsendungen bzw. Paketstücke aus dem Hauptprozessablauf ausgesondert und teilweise eigene Produktlinien erschaffen haben. DPD Austria GmbH ist ein gutes Beispiel für diesen Trend, hier haben die drei Speditionen Gebrüder Weiss, Schachinger und Lagermax ein Gemeinschaftsunternehmen gegründet, welches Paketstück bis zu 31,5 kg abwickelt.⁸¹⁷

⁸¹² Vgl. Thiel Logistics (2006a + b), in: <http://www.thiel-logistik.com>

⁸¹³ Vgl. DB Logistics (2005), in: <http://www.dblogistics.de>

⁸¹⁴ Vgl. o.V. (2003b), in: <http://presseportal.de>, Fachgespräch Herr Voglgruber (2005)

⁸¹⁵ Vgl. Speditionsholding GmbH (2006), in: <http://www.spex.at>

⁸¹⁶ Vgl. Fachgespräch Herr KR Schneckenreither (2005)

⁸¹⁷ Vgl. Fachgespräch Herr Müller (2005)

Die Kundennachfrage richtet sich kontinuierlich auf das „One Stop Shopping“ Prinzip aus. Unter dem Begriff „One Stop Shopping“ ist die Erfüllung sämtlicher Kundenwünsche aus einer Hand zu verstehen. Anders formuliert, der Kunde braucht nur mehr einen Logistikdienstleister für die Erfüllung seiner sämtlichen Wünsche beauftragen.⁸¹⁸ Auf Grund dessen sind die KEP – Dienstleister bzw. Stückgutspeditionen gefordert ihre Dienstleistungspalette stetig auszubauen.

Eine weitere Veränderung seitens der Produktgestaltung ist die zunehmende Nachfrage nach Zusatzleistungen bzw. „Value – Added Services“. Es ist nicht mehr ausreichend rein nur Transportleistungen anzubieten, um sich am immer stärker umkämpften KEP – und Stückgutmarkt behaupten zu können. In der Zukunft wird das Zusatzleistungsangebot entscheidend für den Erfolg eines KEP – Dienstleisters bzw. Stückspediteurs sein.⁸¹⁹

Um die Kunden in der Vielzahl von verschiedenen KEP – Anbietern bzw. Stückgutspeditionen auf sich aufmerksam zu machen und dadurch in diesem stark umkämpften Markt erfolgreich zu sein bzw. ihren Marktanteil zu sichern bzw. zu verbessern, setzen die meisten Unternehmen auf ein prägnantes „Corporate Design“. Zunehmend werden die einzelnen Zustellfahrzeuge zu den Hauptträgern dieses Marketinginstrumentes.

4.2.2.1. Zielgruppen

Bei der Analyse der Zielgruppen der am österreichischen Markt agierenden KEP – Dienstleister bzw. Stückgutspeditionen kann grundsätzlich gesagt werden, dass der Hauptfokus der verschiedensten Unternehmen auf Geschäftskunden bzw. auf den B2B - Markt und im besonderen auf Großkunden gerichtet ist.⁸²⁰ Dies ist aus Sicht der KEP – Dienstleister und Stückgutspeditionen verständlich, da dieser Markt für die Unternehmen den am gewinnbringendsten darstellt. Zusätzlich ist die Zustellung zu Privatpersonen sehr schwierig, da Privatpersonen im Gegensatz zu Geschäftskunden keine bestimmten „Öffnungszeiten“ besitzen, in denen sie ständig anzutreffen sind. Daher kommt es bei Privatpersonen zu einer hohen Anzahl von Nichtzustellungen, die den KEP – Dienstleistern bzw. Stückgutspeditionen hohe Kosten verursachen und die Wirtschaftlichkeit dieser Geschäfte in Frage stellen.⁸²¹

Die privaten KEP – Dienstleister bzw. Stückgutspeditionen kommen der Zustellung an Endkunden bzw. der Bedienung des B2C – Marktes nicht vollkommen aus,⁸²² jedoch

⁸¹⁸ Vgl. Gatzke (2001), S.237

⁸¹⁹ Vgl. Gatzke (2001), S.242

⁸²⁰ Unter dem Begriff B2B (Business – to – Business) wird jene Geschäftsbeziehung beschrieben, die zwischen zwei Unternehmen stattfindet. – Vgl. Simchi – Levi/ Kaminsky/ Simchi – Levi (2003), S. 131

⁸²¹ Vgl. Fachgespräch Herr Eberl (2005)

⁸²² Unter dem Begriff B2C (Business – to – Customer) ist jene Geschäftsbeziehung zwischen Unternehmen und Endkunde zu verstehen. Vgl. Simchi – Levi/ Kaminsky/ Simchi – Levi (2003), S. 131

beträgt der Anteil der Geschäftstätigkeiten am B2C Markt nur ca. ein bis max. zehn Prozent. Die restlichen 90 bis 99 Prozent fallen dem B2B – Markt zu.

In der Praxis gibt es keine klare Abgrenzung zwischen Geschäftskunden und Privatpersonen bzw. die Zuordnung zu einer bestimmten Gruppe ist nicht klar definiert. Es gibt verschiedene Definitionen, wobei keine davon als allgemein gültig angesehen werden kann. Das private Paketdienstleistungsunternehmen DPD Austria GmbH definiert jene Personen bzw. Unternehmen als Geschäftskunden, die Öffnungszeiten besitzen.⁸²³

Parallel zu der hohen Anzahl von Nichtzustellungen entstehen höhere Kosten pro Sendungseinheit bei Privatpersonen im Vergleich zu Geschäftskunden, da das Prinzip „economies of scale“ nicht ausgenutzt werden kann. Das Prinzip „economies of scale“ bzw. Kostendegression besagt, dass durch die Erhöhung des Outputs die Kosten pro Einheit geringer werden, da sich die Fixkosten auf mehrere Einheiten aufteilen. Die Erhöhung des Outputs ist nicht immer mit einer Erhöhung des Inputs verbunden.⁸²⁴ Im Durchschnitt wird pro Privatadresse eine Sendung zugestellt. Im Gegensatz dazu, werden bei Geschäftskunden pro Stopp mindestens zwei oder mehr Pakete abgeliefert. Dadurch können die Kosten auf mehrere Sendungen aufgeteilt werden.⁸²⁵

Es sollte nicht auf die dritte Konsumentengruppe dieser Branche vergessen werden, obwohl sie von den privaten KEP – Dienstleister und Stückgutspeditionen vernachlässigt wird. Diese Gruppe umfasst Geschäfte zwischen zwei Privatpersonen. In der Fachsprache wird dieses Marktsegment durch die Bezeichnung C2C (Customer – to – Customer) umschrieben. Auf Grund des Filialnetzwerkes bzw. Niederlassungen der österreichischen Post AG und der Rail Cargo Austria AG wird dieses Marktsegment parallel zu der B2C – Kundengruppe großteils bzw. zur Gänze durch diese zwei Unternehmen in Österreich abgedeckt. Hierbei ist zu sagen, dass die österreichische Post eine noch stärkere Anbindung zum Endkunden hat, als die Rail Cargo Austria GmbH.

Die Erhaltung des Filialnetzes kostet der österreichischen Post hohe Geldsummen, darum ist es verständlich, dass auch die Post sich stärker als in der Vergangenheit am gewinnbringenden B2B – Markt beteiligen will und ihr Netzwerk stetig reformiert. Trotzdem spielt die Post auf Grund ihrer Leistungspalette bzw. ihrem Stellenwert innerhalb des österreichischen KEP – Marktes eine sehr wichtige Rolle im Bereich der Versorgung von Privatpersonen mit postalischen Dienstleistungen.

Obwohl die Mehrheit der KEP – Dienstleister und Stückgutspeditionen für jede Art von Industriekunden offen ist, werden zum Teil die Dienstleistungspaletten der diversen KEP – Dienstleister bzw. Stückspeditionen an die speziellen Anforderungen von bestimmten Branchen angepasst. Der Expressdienstleister primetime hat über die Jahre verschiedene Dienstleistungen entwickelt, in Berücksichtigung auf Pharma-,

⁸²³ Vgl. Fachgespräch Herr Müller (2005)

⁸²⁴ Vgl. Obenaus/ Weidacher (1990), S. 154

⁸²⁵ Vgl. Fachgespräch Herr Müller (2005)

Ersatzteil- und Büroartikelfirmen, wie z.B. der temperaturgeführte Versand von Gütern („H2H“).⁸²⁶ Ein weiteres Beispiel ist der Nachtexpressdienstleister Lagermax AED, der zu 100 Prozent nur Automobilherstellungsunternehmen, wie BMW, Iveco oder Toyota, bedient.⁸²⁷

4.2.2.2. Laufzeiten und ihre Rolle bei der Produktgestaltung

Bei der Analyse der Produktgestaltung der diversen KEP – Dienstleister und Stückgutspeditionen ist zu erkennen, dass die Laufzeiten den entscheidenden Qualitätsfaktor bei der Wahl von KEP – Dienstleistern bzw. Stückgutspeditionen darstellen, wobei im 21. Jahrhundert der „24 – Stunden Haus – zu – Haus“ Service innerhalb dem nationalen Markt und 48 bis 72 Stunden innerhalb Europas als „State – of – Art“ bezeichnet werden kann, wobei sich diese Laufzeiten ständig verkürzen. Kürzeren Laufzeiten sind mit höhere Preise bzw. Kosen verbunden, jedoch stoppt dies nicht den Trend.

Vor ca. 20 Jahren waren Laufzeiten von 24 bzw. 48 und 72 Stunden noch undenkbar. Die diversen Innovationen in den verschiedensten technischen Bereichen, z.B. im Bereich der IT, ermöglichen es den KEP – und Stückgutspeditionen diese Laufzeiten finanziell und technisch effektiv anzubieten. Jedoch ist hier klarzustellen, dass die KEP – Dienstleistungsunternehmen im Vergleich zu Stückgutspeditionen schon viel früher damit begonnen haben diesen „24 –Stunden-Service“ anzubieten.

Bereits Ende der 80er Jahre war es für KEP – Dienstleistungsunternehmen mit zu Hilfenahme von Barcode – Technologie und anderen technischen Innovationen möglich die entscheidenden Qualitätsfaktoren Schnelligkeit und Pünktlichkeit zu erfüllen. Der in den 80er Jahre an Bedeutung zunehmende Wirtschaftstrend „Just in Time“ unterstützte den Erfolg der verschiedenen KEP – Dienstleister, da sich die Unternehmen zunehmend von Zwischenlagern abgewandt und sich kalkulierbaren Transportmöglichkeiten zugewandt haben.⁸²⁸ Expressdienstleistungsunternehmen, z.B. TNT Express Austria, hatten in den 80er Jahren die Rolle der Feuerwehr eingenommen. Dies soll bedeuten, dass sie hauptsächlich dann eingesetzt wurden, wenn es zu einer Störung bzw. Verspätung bei der herkömmlichen Belieferung von Kunden gekommen ist und die Ware trotzdem termingerecht beim Kunden eintreffen sollte. Heutzutage nehmen Express- und Paketdienstleister eine fixe Position in vielen Logistikketten in den verschiedensten Branchen, z.B. Pharmaindustrie, ein.⁸²⁹

Jedoch der „24-Stunden-Service“ kann nicht immer die Kundennachfrage vollständig befriedigen. In einer Zeit, in der Schnelligkeit und Pünktlichkeit immer wichtiger werden und der Kunde am liebsten die Ware am selben Tag bekommen würde, sehen sich KEP – Dienstleistungsunternehmen veranlasst dem Kunden noch kürzere Zustellzeiten

⁸²⁶ Vgl. o.V. (2002a), S. 1; o.V. (2003b), S. 4

⁸²⁷ Vgl. Lagermax AED GmbH & Co KG (o.J.), S. 24

⁸²⁸ Vgl. o.V. (1988i), S. 4 f.

⁸²⁹ Vgl. Fachgespräch Herr Steiner (2005)

und spätere Abholtermine anzubieten. Garantierte Zustellzeiten am nächsten Werktag vormittags (z.B. UPS Express Plus – 8:30 Uhr Zustellung national u. europäischen Wirtschaftszentren) oder am selben Tag (z.B. TNT – Sameday) werden zumeist von Expressdienstleistungsunternehmen und nicht von Paketdienstleistern durchgeführt.⁸³⁰ Der Grund für die Ausgliederung dieser Expressdienstleistungen aus den eher standardisierten Produktpaletten der Paketdienstleister liegt darin, dass diese Art der Dienstleistungen den normalen Prozessablauf stören würden und dadurch zusätzlich Kosten entstünden, die der Paketdienstleister auf Grund des starken Preisdrucks nicht tragen kann bzw. will. Die Gesellschafter des Paketdienstleistungsunternehmens DPD Austria haben im Jahre 2001 die Schwestergesellschaft primetime HVS – Hausversandservice GmbH gegründet, um dem Kunden die standardisierten Produkte durch DPD effektiv und wirtschaftlich anbieten und gleichzeitig eine Vielzahl von so genannten „high – value – added“ Services am Markt offerieren zu können, ohne dass es zu extremen Preiserhöhung bei den standardisierten Produkten kommt.⁸³¹

Im Vergleich zu den KEP – Dienstleistern haben nationale Stückgutspeditionen erst Mitte bis Ende der 90er Jahre begonnen diesen „24 – Stunden Haus – zu – Haus“ Service anzubieten. Mehr als zehn Jahre später haben vereinzelt Speditionen begonnen diesen Standard in ihre Produktpaletten einzuführen. Die Gründe mögen darin liegen, dass sich die verschiedensten Unternehmen gegen die Verwendung von Barcodes gewehrt haben, um sich den Mehraufwand bei der Handhabung der Sendungen zu ersparen. Noch heute setzen nicht alle Speditionen für die gesamten Produktpalette die Barcode-Technologie ein, geschweige dass die Barcode Scannung auf Kolli – Basis passiert, wie es in der KEP – Branche üblich ist. Erst in den letzten Jahren haben Großspeditionen, wie Lagermax oder Quehenberger, begonnen ihre Barcode – Scannung von Sendungsebene auf Kolli – Basis umzustellen.⁸³²

Ein weiterer Grund für das abwehrende Verhalten der Sammelgutspediteure gegenüber dem „24-Stunden-Service“ ist bezüglich der Gestaltung des Kollektivvertrages für Arbeiter des österreichischen Speditionswesens und dem Manko an flexiblen Arbeitszeitmodellen. Das Problem liegt darin, dass zur Umsetzung einer 24stündigen Laufzeit der Umschlag während der Nachtzeit vollzogen werden muss, jedoch waren die Transportunternehmen dazu verpflichtet ihren Mitarbeitern einen Lohnaufschlag von 100 Prozent zu zahlen. Die Speditionen waren nicht dazu bereit, einen 24 Stunden nationalen Sammelgutverkehr unter diesen Bedingungen aufzubauen. Durch die kollektivvertraglichen Änderungen im Jahre 1997, welche den Nachtzuschlag von 100 auf 50 Prozent senkte und flexible Arbeitszeitmodelle ermöglichte, begannen Speditionen einen 24stündigen Sammelgutverkehr für den österreichischen Markt einzuführen.⁸³³ Die Spedition Gebrüder Weiss hat zum Beispiel am 06. Oktober 1997 unter dem Produktnamen „Weiss 24“ einen nationalen Sammelgutverkehr mit einer garantierten Laufzeit von 24 Stunden eingeführt.⁸³⁴

⁸³⁰ Vgl. UPS (2005a), S. 2; o.V. (2003g), S. 10

⁸³¹ Vgl. Fachgespräch Herr Eberl (2005)

⁸³² Vgl. Fachgespräch Herr Kurzreiter (2005), Fachgespräch Herr Hrazdira (2005)

⁸³³ Vgl. Horvath (1997m), S. 2

⁸³⁴ Vgl. Horvath (1997h), S. 4

Obwohl der „24-Stunden-Service“ erst Mitte bis Ende der 90er Jahre in der Stückgutbranche handelsüblich geworden ist, hat die Entwicklung bereits früher eingesetzt. Bereits Ende der 80er Jahre nahm die Nachfrage nach Eil – und Terminsendungen stetig zu. Der Anteil der Termingüter am Gesamtaufkommen der Speditionen machte Ende der 80er Jahre ca. 90 Prozent aus. Aus der Sicht der Spedition wäre das umgekehrte Verhältnis, nämlich 90 Prozent „Normalsendungen“ und 10 Prozent Eil – und Terminsendungen wünschenswerter gewesen, um den Eilsendungen die bevorzugte Behandlung zu gewähren. Jedoch durch die Vielzahl von Terminsendungen, ist es nicht mehr möglich gewesen diesen Sendungen eine Sonderbehandlung zu zuführen und so wurde teilweise kein Unterschied zwischen Eilsendungen und Normalsendungen gemacht. Der Sinn von Eil- und Terminsendungen ging verloren.⁸³⁵

Bei der Betrachtung des Stückgut- bzw. Sammelgutverkehrs ist jedoch zu erkennen, dass auch hier der „24-Stunden-Service“ nicht immer ausreichend ist, um den Kundenwünschen zu entsprechen. Um auf den Kundenwunsch nach immer kürzeren Laufzeiten zu reagieren, hat eine Vielzahl von Speditionen Expressdienstleistungen in ihre Dienstleistungspalette aufgenommen. So hat Schenker unter der Produktgruppe „Austroexpress“, welche im Jahre 1988 eingeführt worden ist, Dienstleistungen zusammengefasst, die Zustellzeiten von 8, 10 oder 12 Uhr oder 24 Stunden garantieren.⁸³⁶ Gebrüder Weiss hat im Jahre 2001 das Expressgut „Orange on Time“ auf den Markt gebracht, welches wie das Expressgut der Spedition Schenker dem Kunden bestimmte Zustellzeiten garantiert.⁸³⁷ Jedoch nicht immer werden diese Expressdienstleistungen als eigene Dienstleistungen am Markt angeboten, verschiedene Speditionen bieten diese Dienstleistungen an, wobei dies jedoch auf individueller Basis zwischen dem Speditionsunternehmen und dem Kunden geschieht.

4.2.2.3. Standardisierung vs. Individualisierung

In der Diskussion, ob eine Standardisierung bzw. Systematisierung für den Erfolg gewinnbringender ist, als eine Individualisierung der Dienstleistungspalette auf Basis der Kundennachfrage, kann von Expertenseite keine klare Aussage getroffen werden. Die Grenze zwischen Individualisierung und Standardisierung bzw. Systematisierung ist in der Praxis sehr schwer zu ziehen. Grundsätzlich kann jedoch festgestellt werden, dass sich eine Stückgutspedition bzw. KEP – Dienstleistungsunternehmen nicht vollkommen nach der einen oder anderen Strategie ausrichten kann. Bei der Betrachtung des österreichischen Stückgut- bzw. KEP – Marktes ist zu erkennen, dass der Trend der Systematisierung gegenüber dem „Bauchladen“ Prinzip stetig zunimmt.

⁸³⁵ Vgl. o.V. (1988j), S. 19

⁸³⁶ Vgl. o.V. (1995a), S. 7; Schenker & Co AG (2006), in: <http://www.schenker.at>

⁸³⁷ Vgl. Gebrüder Weiss Holding AG (2005a), in: <http://www.gw-world.com>; Gebrüder Weiss Holding AG (2006d), in: <http://www.gw-world.com>

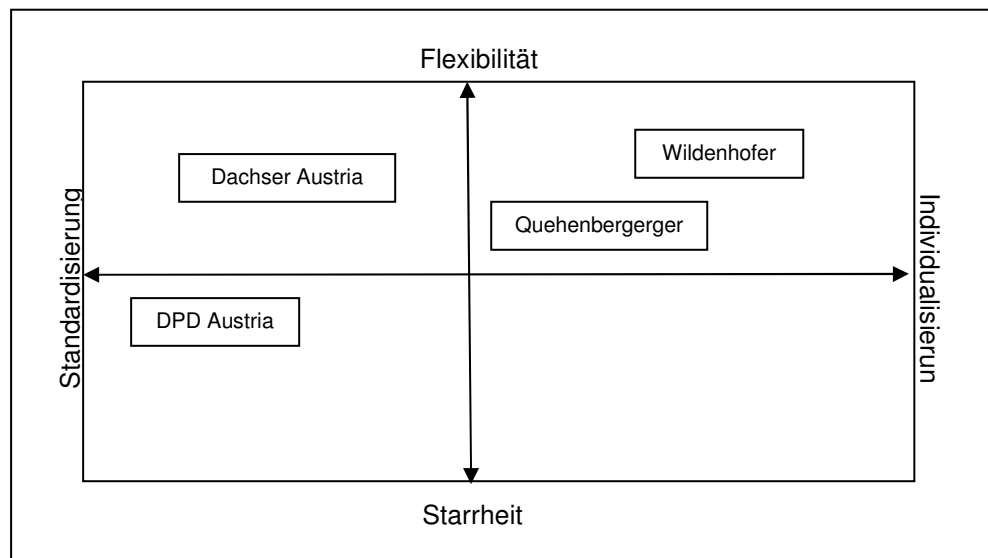


Abbildung 31: Produktgestaltung – Standardisierung vs. Individualisierung

Unter dem „Bauchladen“ Prinzip ist jene Produktgestaltungsstrategie zu verstehen, bei der jeder einzelne Kundenauftrag individuell gelöst wird.⁸³⁸ So manche kritisieren an dieser Strategie, dass diese nicht immer eine „win - win“ Situation für Kunden und Unternehmen darstellt und die Erstellung der Transportdienstleistung des Öfteren nicht wirtschaftlich durchführbar ist.⁸³⁹ Aber auch hinter der Produktgestaltung nach dem „Bauchladen“ Prinzip steht eine gewisse Strukturiertheit, die jedoch für Ausstehenden nicht immer ersichtlich ist.

Unter der Annahme, dass die Kundenwünsche bei der Produktgestaltung außer Acht gelassen werden, würden Stückgutspeditionen bzw. KEP – Dienstleister mit hoher Wahrscheinlichkeit ihre Produktpalette verstärkt standardisieren bzw. systematisieren, da dies dem Unternehmen gewisse Vorteile bringt. Ein Vorteil der Standardisierung der Dienstleistungen ist es, dass die Dienstleistungen vergleichbarer und messbarer gestaltet werden. Das ständige Analysieren der verschiedenen Prozesse dient dazu, dass eine kontinuierliche Kontrolle und damit verbunden ein fortlaufender Verbesserungsprozess durchgeführt werden kann. Dienstleistungen sind in der Regel schwer zu charakterisieren, aber gewisse standardisierte Merkmale, wie z.B. Laufzeiten, können so klarer dargestellt werden.⁸⁴⁰ Unter der Zuhilfenahme dieser Strategie ist es den Transport- und Logistikunternehmen möglich ihre Fahrzeugauslastung zu erhöhen und dies hat zur Folge, dass Transporte kosteneffizienter gestaltet werden. Aber auch die Laufzeiten können durch Systematisierung und Standardisierung verkürzt werden. Unter der Voraussetzung, dass die Sendungen gewisse Abmaße einhalten und dadurch systemfähig sind.⁸⁴¹

⁸³⁸ Vgl. Fachgespräch KR Mayer Wildenhofer (2005)

⁸³⁹ Vgl. Fachgespräch Herr Klimitsch (2005)

⁸⁴⁰ Vgl. Fachgespräch Herr Steiner (2005)

⁸⁴¹ Vgl. Fachgespräch Herr Klimitsch (2005)

In der Praxis spielen die Kundenwünsche in Bezug auf die Gestaltung der Dienstleistungspalette von Stückgutspeditionen bzw. KEP – Unternehmen eine tragende Rolle und nicht ein jedes Transport- bzw. Logistikproblem lässt sich ohne weiteres einer Kategorie zuordnen. Jedoch versuchen die verschiedensten Stückgutspeditionen bzw. KEP – Dienstleistungsunternehmen durch Teilstandardisierung ihrer Produktpaletten der ständig zunehmenden Anzahl von Sonderwünschen Herr zu werden und für beide Seiten ein befriedigendes Ergebnis zu erzielen.⁸⁴² Die Klassifizierung von Dienstleistungen mit garantierten Zustellzeiten, wie es die Spedition Schenker mit ihren Produkten Punkt 8 oder Punkt 10 anbietet oder der Logistikkonzern Dachser, der dem Markt mit seiner Produktreihe targospeed zur Verfügung steht, versucht den Kunden die Möglichkeit zu bieten zwischen verschiedenen Zustellzeiten zu wählen und dadurch der Kundenbetreuung einen gewissen individuellen Charakter zu geben. Es sollen außerdem die kostenintensiven Kundenwünsche in geregelte Bahnen gelenkt werden.⁸⁴³

Der Mehrheit der Kunden war es nicht bewusst, welche Kosten mit frühen Zustellzeiten verbunden sind und nahmen sie teilweise als selbstverständlich an. Als die verschiedenen Speditionen und KEP – Dienstleister diese Dienstleistungen als eigene Produkte auf dem Markt brachten und dafür auch einen höheren Preis zur Kostenabdeckung verlangten, nahm die Nachfrage nach dieser Produktgruppe ab. Die Kunden wollen die Frühzustellung bzw. Sonderzustellung haben, aber sie sind nicht gewillt den höheren Preis zu bezahlen.⁸⁴⁴

So manch eine Leistungspalette im Stückgutbereich erscheint unstrukturiert und vollkommen der Kundenorientierung angepasst, jedoch bei näherer Betrachtung kommen gewisse Systematisierungen bzw. Standardisierung auf Grund der Kundenstruktur ans Tageslicht. Die Markenspedition Kühne & Nagel bietet grundsätzlich jedem Kunden eine ihm angepasste Lösung an, aber durch die Gepflogenheiten im Handel kommt es auch hier zu bestimmten Systematisierungen der Abläufe.⁸⁴⁵

Nicht jedem Speditionsunternehmen ist es möglich die Mehrheit ihrer Dienstleistungen zu standardisieren und entscheidet sich für den Mittelweg bzw. für einen Mix zwischen Standardisierung und Individualisierung. Die internationale Spedition Schneckenreither bietet einerseits Systemverkehre über den Kooperationsverbund „Systempo Austria“ und andererseits Direktverkehre sowie andere logistische Produkte als Individuallösung an. Jeder Auftrag wird von der Spedition geprüft und es kommt jeweils die für beide Seiten am effektivsten erscheinende Lösung zum Einsatz.⁸⁴⁶

Bei der Betrachtung der verschiedensten Dienstleistungsprodukte der KEP – Branche muss zwischen den verschiedenen Teilmärkten (Kurier, Express und Paket)

⁸⁴² Vgl. Fachgespräch Herr Klimitsch (2005)

⁸⁴³ Vgl. Fachgespräch Herr Fuss (2005), Fachgespräch Herr Klimitsch (2005)

⁸⁴⁴ Vgl. Fachgespräch Herr Voglgruber (2005)

⁸⁴⁵ Vgl. Fachgespräch Herr Voglgruber (2005)

⁸⁴⁶ Vgl. Fachgespräch Herr KR Schneckenreither (2005)

unterschieden werden. Die Kurier- und Expressmärkte sind durch ihre sehr individuellen gestalteten Kundenlösungen charakterisiert und sind im Verhältnis zum Paketmarkt teurer. Den Kurier- und Expressdiensten steht der Paketdienst gegenüber, der den Kunden standardisierte Lösungen zu günstigeren Preisen anbietet. Das soll nicht bedeuten, dass es keine standardisierten Lösungen bei Expressdienstleistungsunternehmen gibt oder umgekehrt bei Paketdienstleister. Heutzutage bieten Paketdienstleistungsunternehmen parallel zu ihren Standardprodukten auch Zusatzleistungen und individuelle Expressdienste an. Der Paketdienstleister GLS Austria bietet neben seinem Standardpaket Expresszustellungen und Nachnahmepakete an.⁸⁴⁷ Das Expressdienstleistungsunternehmen TNT Express Austria teilt einerseits die verschiedenen Dienste in Klassen ein, wie 9 Uhr- bzw. 12 Uhrzustellung, und andererseits bietet er „time critical services“, wie Sameday, an. Jedoch diese „time critical services“ werden auch hier als Sonderaufträge gehandhabt und aus den zu einem gewissen Grad systematisierten Systemabläufen herausgefiltert.⁸⁴⁸

4.2.2.4. Zusatzleistungen

Die Dienstleistungspaletten der verschiedensten KEP – Dienstleister und Stückgutspedition nehmen an Umfang ständig zu. Parallel zu diversen transportbezogenen Dienstleistungen sind die KEP – Dienstleister und Stückgutspedition kontinuierlich gefordert neue Zusatzleistungen in ihre Dienstleistungspalette aufzunehmen, um einerseits die Kundennachfrage zu befriedigen und andererseits gegenüber den Mitbewerbern Schritt halten zu können.⁸⁴⁹ Diese Zusatzleistungen decken die verschiedensten Aufgabenbereiche von Lagerlogistik bis hin zum Retourwarenservice ab, jedoch ist zu erkennen, dass die Kundennachfrage vor und nach der Einführung einer Zusatzleistung nicht übereinstimmt.⁸⁵⁰ Der Grund für dieses Verhalten der Kunden liegt darin, dass sie einerseits die gewissen Annehmlichkeiten, die die verschiedensten Zusatzleistungen mit sich bringen, wollen, aber andererseits nicht gewillt sind den Aufpreis zu zahlen. Anders formuliert, der Kunde möchte die Zusatzleistung, jedoch nur zum Preis der Masse.⁸⁵¹

4.2.2.4.1. Lagerlogistik/ Kontraktlogistik

Seit ungefähr 20 Jahren ist der Trend des Lageroutsourcing und die damit verbundenen logistischen Mehrwertleistungen kontinuierlich im Wachstum, wobei dies unabhängig von der Industrie geschieht.⁸⁵² Dieser Trend tritt sowohl in der

⁸⁴⁷ Vgl. General Logistics Systems Austria GmbH (2006), in: <http://www.gls-austria.com>

⁸⁴⁸ Vgl. TNT Express Austria GmbH (2006b), in: http://www.tnt.com/country/de_at;

Fachgespräch Herr Steiner (2005)

⁸⁴⁹ Vgl. Fachgespräch Herr Steiner (2005)

⁸⁵⁰ Vgl. Fachgespräch Herr Fuss (2005)

⁸⁵¹ Vgl. Fachgespräch Herr Hrazdira (2005)

⁸⁵² Vgl. Horvath (1996d), S. 8

Nahrungsmittelbranche in Erscheinung, z.B. hat Kühne + Nagel die Distribution von Masterfood übernommen, als auch in der Autozubehörbranche, z.B. leitet die Rail Cargo Austria das österreichische Distributionslager des Reifenherstellers Bridgestone.⁸⁵³ Die Anzahl der Industrie- und Handelsunternehmen, die sich verstärkt auf ihre Kernkompetenzen fokussieren, ist stetig im Steigen, dies kommt den österreichischen Logistikunternehmen sehr zu gute. Nach dem Beitritt Österreichs zur EU litt die österreichische Speditionsbranche unter dem Wegfall des Binnenmarkt - Zollgeschäftes, welches einen lukrativen Bestandteil ihrer Einkommen dargestellt hat. Auf Grund dessen waren die Speditionen gefordert umzudenken und ihre Dienstleistungspalette verstärkt in andere Richtungen zu erweitern.⁸⁵⁴ In vielen Fällen wandelten sich Speditionen „vom reinen Transporteur zum universellen Dienstleistungsanbieter“.⁸⁵⁵

Die Gründe für Lager – Outsourcing und die Übertragung von logistischen Mehrwertleistungen an einen externen Dienstleister liegen darin, dass die Lagerhaltung sehr kostspielig und durch ein eigenes Lager hohe Summen von Kapital gebunden sind.⁸⁵⁶ Dies stellt gleichzeitig das Risiko für die Speditionen dar. In der schnelllebigen Zeit, in der sich die Welt heute befindet, sind langfristige Verträge eine Seltenheit geworden. Die Gefahr für österreichische Speditionen besteht darin, dass sie in die Erweiterung von Lagerkapazitäten investieren und in ein paar Jahren mit dem Problem von freistehenden Lagerflächen zu kämpfen haben.⁸⁵⁷

Heutzutage reicht es nicht aus, dass sich ein Logistikunternehmen nur auf die Lagerhaltung konzentriert. Die Kunden fordern stetig nach mehr Zusatzleistungen, damit ihnen die kostspieligen Logistikdienstleistungen abgenommen werden. Aber auch Mitbewerber, die neue Zusatzleistungen auf den Markt bringen, fördern indirekt das stetige Wachstum der Anzahl der Mehrwertleistungen. Der Standard im Wettbewerb wird immer mehr in die Höhe geschraubt.⁸⁵⁸ Zu den handelsüblichen Mehrwertleistungen gehören neben Verpacken, Bündeln, Etikettieren und Kommissionieren, auch Qualitätskontrolle, Verpackungsentsorgung, Vormontage und Ablaufsteuerung dazu.⁸⁵⁹

In diesem Zusammenhang spielt die Informationslogistik eine große Rolle. Unter dem Begriff der Informationslogistik ist jegliche Dienstleistung in Bezug auf den Informationsaustausch zwischen Kunden und Logistikunternehmen zu verstehen. In den letzten Jahren wurde verstärkt in diesem Bereich investiert, da er kontinuierlich an Bedeutung zunahm. Speditionen und KEP – Dienstleister bieten ihren Kunden die verschiedensten Möglichkeiten des Datenaustausches an, von Internetplattformen bis hin zu EDI – Anbindung mit eigener Software. Die Transaktionen und Tätigkeiten der

⁸⁵³ Vgl. Fachgespräch Herr Voglgruber (2005), Fachgespräch Herr Fuchs (2005)

⁸⁵⁴ Vgl. o.V. (1995e), S. 3

⁸⁵⁵ o.V. (1995e), S. 3

⁸⁵⁶ Vgl. Horvath (1997n), S. 10

⁸⁵⁷ Vgl. Horvath (1996d), S. 8

⁸⁵⁸ Vgl. Fachgespräch Frau Senger – Weiss (2005)

⁸⁵⁹ Vgl. Horvath (1998p), S. 6; DHL Logistics Austria GmbH (2006), in: <http://www.dhl.at>

Speditionen werden für die Kunden dadurch transparenter, bis hin zur „Gläsernen Spedition“.⁸⁶⁰

Am KEP – Markt wird diese Art von Zusatzleistungen nur zu einem geringen Prozentanteil angeboten, z.B. von DHL Logistics Austria.⁸⁶¹ Im Vergleich dazu ist Lager – Outsourcing und die Einbindung eines externen Dienstleisters in Supply Chains im Speditionswesen handelsüblich. Größere Speditionen, wie Kühne + Nagel, Quehenberger, Gebrüder Weiss oder Schenker, bieten eine eigene Produktgruppe zur Abdeckung der Kundenachfrage an.

4.2.2.4.2. Cash – on – delivery (C.O.D.)

Um den „Cash – to – Cash Cycle“ ihrer Kunden zu verkürzen und eine Möglichkeit zu haben das Risiko bei deren neuen Kunden und Märkten zu minimieren, bieten die verschiedensten Stückgutspeditionen bzw. KEP – Dienstleister die Zusatzleistung „Cash – on – delivery“ an.⁸⁶² Handelsüblich wird diese Zusatzleistung anstatt des englischen Begriffes „Cash – on – delivery“ (C.O.D.) des Öfteren unter der Bezeichnung „Inkassoservice“ oder „Nachnahme“ am Markt offeriert. Im Vergleich zu den Stückgutspeditionen, welche diese Zusatzleistung unter dem Begriff „Inkassoservice“ seit mehreren Jahrzehnten in ihrem Produktsortiment inkludiert haben, wird der „Nachnahme“ bzw. „C.O.D.“ Service bei KEP – Dienstleistern erst seit wenigen Jahren angeboten. Im Jahre 2003 hat UPS ihren „Nachnahme“ Service für die EU – Mitgliedsstaaten eingeführt.⁸⁶³ Ein Jahr zuvor am 01. März 2002 nahm der Paketdienstleister GLS Austria das Produkt „Cash Service“ (COD) in die Dienstleistungspalette auf.⁸⁶⁴ Im Vergleich zu anderen KEP – Dienstleistern bietet die österreichische Post die Zusatzleistung „Nachnahme“ den Kunden seit dem 19. Jahrhundert an. Die Leistungsoption „Nachnahme“ wurde im Jahre 1860 eingeführt.⁸⁶⁵

Der Sinn hinter dieser Zusatzleistung ist es, dass der Auftraggeber sein Geld schneller und mit Sicherheit von seinem Kunden bekommt. Die Stückgutspedition bzw. der KEP – Dienstleister spielt in diesem Zusammenhang die Rolle eines Mittelsmannes zwischen Auftraggeber und Empfänger. Dieser Zusatzservice ist nicht grenzenlos einsetzbar, er wird durch eine Betragsobergrenze, durch die Zahlungsmodalität und andere Bestimmungen (z.B. Länderbegrenzungen) beschränkt. Es ist nur möglich mit Barzahlung oder Verrechnungsscheck zu bezahlen und je nach Zahlungsmodalität ist eine gewisse Obergrenze festgelegt, z.B. beträgt die Obergrenze bei dem Paketzustelldienst DPD Austria im Fall von Barzahlung 2.500 Euro und mit

⁸⁶⁰ Vgl. Fachgespräch Herr Kurzreiter (2005)

⁸⁶¹ Vgl. DHL Logistics Austria GmbH (2006), in: <http://www.dhl.at>

⁸⁶² „A financial ratio which shows how long a company has to finance its own stocks for. It measures the number of days between the initial cash outflow (when the company pays its suppliers) to the time it receives cash from customers.“ – Global Investor (2006), in: <http://www.finance-glossary.com>

⁸⁶³ Vgl. UPS (2005a), S. 4

⁸⁶⁴ Vgl. General Logistics Systems Austria GmbH (2005), in: <http://www.gls-austria.com>

⁸⁶⁵ Vgl. Kainz (1995), S. 190

Verrechnungsscheck 5.000 Euro.⁸⁶⁶ Der Auftraggeber erhält sein Geld von der Spedition bzw. dem KEP – Dienstleister auf sein Konto überwiesen.

4.2.2.4.3. Importservice / Zollservice

Auch wenn durch den EU – Beitritt von Österreich im Jahre 1995 und durch die Osterweiterung im Jahre 2004 die Mehrheit des Zollgeschäftes weggefallen ist und es zu starken Umsatzeinbussen im Speditionsgewerbe gekommen ist, stellt das Zollgeschäft immer noch ein typisches „Outsourcing“ – Produkt im Handel dar. Das Zollgeschäft gilt als ein traditionelles Dienstleistungssegment der Spediteure, aber auch KEP – Dienstleister bieten zunehmend die verschiedensten Dienstleistungen rund um den Import von Waren bzw. das Zollgeschäft an.⁸⁶⁷

Im Jahre 1997 hat der Expressdienstleister TNT ein Produkt zur Abwicklung von Importsendungen unter dem Namen „Import – Service“ auf den Markt gebracht. Ziel dieser Zusatzleistung ist es, dem Kunden jegliche Probleme rund um den Import von Waren abzunehmen. Die komplette Abwicklung aller Zollformalitäten wird durch TNT durchgeführt.⁸⁶⁸ Heutzutage bieten beinahe alle KEP – Dienstleister diese Zusatzleistung an.

4.2.2.4.4. Mehrwegverpackungssysteme

Obwohl der Umweltgedanke auch in der Wirtschaft an Bedeutung kontinuierlich zunimmt, stellt dieser nicht den einzigen Faktor bei der Entscheidung zum Einsatz von Mehrwegverpackungssystemen dar. Im Jahre 1993 ist erstmalig basierend auf dem österreichischen Abfallwirtschaftsgesetzes eine Verpackungsverordnung in Kraft getreten.⁸⁶⁹ Diese Verordnung „verpflichtet alle Hersteller, Vertreiber und Importeure, die Verpackung bzw. verpackte Waren in Österreich in Verkehr setzen, zur unentgeltlichen Rücknahme und zur Wiederverwendung bzw. Verwertung“.⁸⁷⁰ Die aktuell gültige Fassung ist seit 01. Dezember 1996 (BGBl Nr. 648/1996) gültig.⁸⁷¹

Grundsätzlich kann festgehalten werden, dass die Europalette bzw. Europoolpalette die am häufigsten verwendete Mehrwegverpackung in der Speditionsbranche darstellt. Unter einer Europalette wird ein standardisierter Ladungsträger aus Holz verstanden, deren Abmessung (800 x 1.200 mm) nach der Ö – Norm A 5300 bzw. ISO – Norm 6 – 780 festgelegt ist.⁸⁷² Der Europäische Paletten – Pool ist im Jahre 1961 durch die Europäischen Eisenbahnverwaltungen gegründet worden.⁸⁷³

⁸⁶⁶ Vgl. DPD Austria GmbH (2006b), in: <http://www.dpd.at>

⁸⁶⁷ Vgl. Horvath (1997d), S. 5

⁸⁶⁸ Vgl. Horvath (1997d), S. 5

⁸⁶⁹ Vgl. ARA System (2006), in: <http://www.anfallstellenservice.at>

⁸⁷⁰ ARA System (2006), in: <http://www.anfallstellenservice.at>

⁸⁷¹ Vgl. ARA System (2006), in: <http://www.anfallstellenservice.at>

⁸⁷² Vgl. retis – logistik resulting (2004), S. 56; ROI (2006), in: <http://www.logistik-lexikon.de>

⁸⁷³ Vgl. Köberlein (1997f), S. 55

Parallel zur Europalette haben sich die verschiedensten Mehrwegsysteme entwickelt, von Gitterboxen über Kunststoff – Mehrwegboxen bis hin zu produktspezifischen Mehrwegverpackungssystemen (z.B. Mehrwegverpackung für Motorräder, entwickelt durch Lagermax/Honda).⁸⁷⁴ Sie kommen besonders bei Versendung von Kleinteilen oder sperrigen Stückgütern, wie Autoersatzteilen oder Pharmazieprodukten, in Einsatz.

4.2.2.4.5. Sonstige Zusatzleistungen

Die österreichischen Stückgutspeditionen bzw. KEP – Dienstleister bieten eine große Anzahl von weiteren Zusatzdienstleistungen, wie Retourwarenservice, Gefahrgut – Transporte, Wein – Logistik, „Geld – zurück – Garantie“ oder Priority Pakete, an. Zusatzleistungen nehmen in den verschiedensten Industrien bzw. Gewerben (z.B. Pharmazie oder Gastronomie) in unterschiedlich großem Ausmaß an Bedeutung zu. Neue Zusatzleistungen werden auch in Zukunft die Dienstleistungspaletten der diversen Stückgutspeditionen bzw. KEP – Dienstleister stetig erweitern, da Unternehmen kontinuierlich versuchen ihre Kosten zu senken.

Im Laufe der Jahre haben sich bestimmte Zusatzdienstleistungen zunehmend zu Hauptproduktgruppen der speditionellen Dienstleistungspaletten verwandelt, sodass sie hier nicht explizit dargestellt werden. Im Fall des Zustellservice am Vormittag, wie Schenker, TNT oder primetime es anbieten, ist die Bedeutung dieser Dienstleistung nicht klar definiert. Der Expressdienstleister TNT Express Austria sieht in dieser Dienstleistung eine Zusatzdienstleistung, wohingegen Schenker jene Dienstleistungsprodukte, welche unterschiedliche Zustellzeiten dem Kunden bieten, unter der Produktgruppe „Austroexpress“ zusammenfasst.⁸⁷⁵

4.2.2.5. Corporate Design

Die verschiedensten unternehmerischen Aktivitäten rund um das „Corporate Design“, welche auch in der Praxis unter dem Begriff „Branding“ bekannt sind, nehmen an Bedeutung zu, besonders bei den international agierenden Integratoren, wie z.B. UPS mit ihren weltbekannten „Brownies“, ist das einheitliche Auftreten am Markt zu einer der wichtigsten Marketinginstrumente geworden.

Corporate Design bzw. Unternehmenserscheinungsbild ist nur ein Instrument einer firmenübergreifenden „Corporate Identity“ – Strategie, welche zum Ziel hat, eine Unternehmensidentität zu erschaffen. Diese „Corporate Identity“ soll im Stande sein dem Betrachter unternehmensspezifische Werte, Ziele und Qualität zu vermitteln. Die Unternehmensidentität bzw. „Corporate Identity“ versucht mit Hilfe der drei Instrumente Corporate Design, Corporate Communication und Corporate Behavior eine gewisse

⁸⁷⁴ Vgl. Fachgespräch Herr Kurzreiter (2005)

⁸⁷⁵ Vgl. TNT Express Austria GmbH (2006c), in: http://www.tnt.com/country/de_at; Schenker & Co AG (2006), in: <http://www.schenker.at>

positive Wirkung auf den Kunden zu bewirken, die sich zu einer positiven und gewinnbringenden Reputation entwickeln soll.⁸⁷⁶

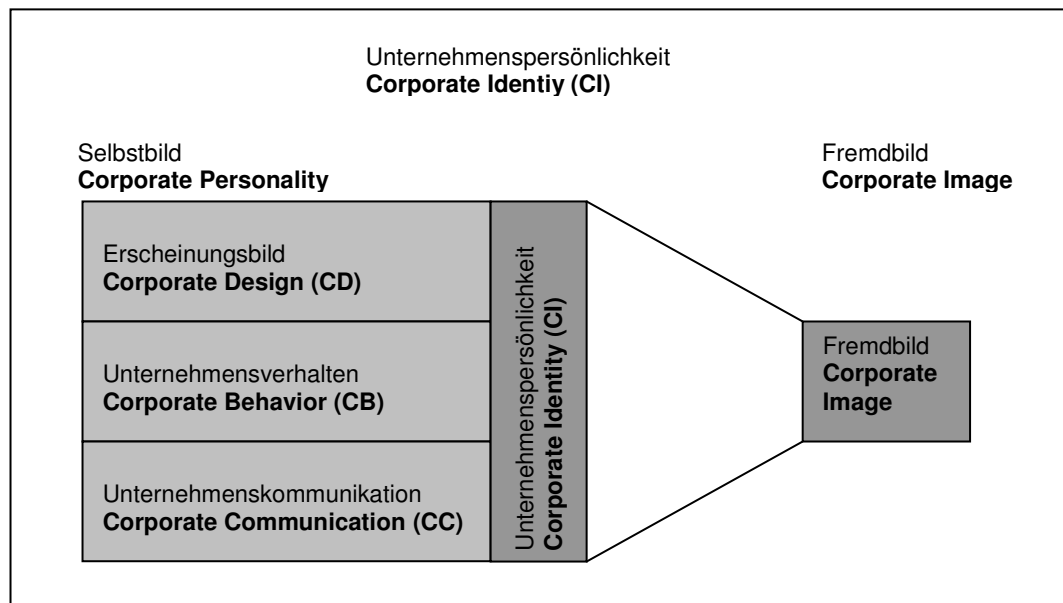


Abbildung 32: Elemente einer Corporate Identity⁸⁷⁷

„Unter dem Unternehmenserscheinungsbild versteht man den einheitlich gestalteten Gesamtauftritt des Unternehmens.“⁸⁷⁸ Ziel des einheitlichen Auftretens ist es die Unternehmenspersönlichkeit nach außen hin darzustellen. Aber auch die Abhebung von den Mitbewerbern kann als Wirkung des Instrumentes „Corporate Designs“ angesehen werden. „Das Design hat die Funktion und Aufgabe, die Erkennbarkeit und Wiedererkennbarkeit des Unternehmens und seiner Kommunikation zu sichern.“⁸⁷⁹ Zum Unternehmensdesign gehören die verschiedensten Elemente, wie z.B. Firmenzeichen, Markenzeichen, Firmenfarben, Schrift etc., welche auf den verschiedenen Trägern mit der Außenwelt kommunizieren.

In der KEP – und Stückgutbranche haben sich die Zustellfahrzeuge bzw. alle Fahrzeuge zu den Hauptträgern des „Corporate Design“ in den täglichen Verkehrsmaßen entwickelt. Besonders im Stadtbereich nimmt dieses Marketinginstrument stetig zu, da es das Stadtbild sehr stark prägt und die höchste Aufmerksamkeit bei den Kunden erreicht.⁸⁸⁰ Die Zustellfahrzeuge der unterschiedlichsten KEP – Anbieter mit ihren diversen grellen Farben heben sich besonders aus den Verkehrsmassen hervor, wie z.B. das „pullman“ Braun von UPS, der gelbrot Mix von DHL oder das ostgelb. Nicht nur in der KEP – Branche dienen Farben als Unterscheidungsmerkmal, sondern auch in der Stückgutbranche, wie z.B. das markante Orange von Gebrüder Weiss oder die gelbblaue Mischung von Dachser Austria. Neben den verschiedenen Farben kommunizieren die Unternehmen durch die

⁸⁷⁶ Vgl. Abdullah/ Hübner (2002), S. 154

⁸⁷⁷ Vgl. Abdullah/ Hübner (2002), S.14

⁸⁷⁸ Glöckler (1995), S.27

⁸⁷⁹ Vgl. Glöckler (1995), S. 27

⁸⁸⁰ Vgl. Fachgespräch Herr KR Mayer – Wildenhofer (2005)

diversen Logos bzw. Schriftzüge mit der Außenwelt, zu erwähnen ist das Paket von DPD Austria oder das Posthorn von der österreichischen Post.



Abbildung 33: Logos bzw. Schriftzüge der diversen KEP – Dienstleister und Speditionen

Auf Grund des heutigen Wettbewerbs versuchen die verschiedenen KEP – Dienstleister bzw. Stückgutspeditionen sich nicht nur durch Qualität und Leistung in die Köpfe ihrer Kunden einzuprägen, obwohl dies entscheidende Faktoren für den Erfolg des Unternehmens sind, sondern auch durch markante Logos bzw. Symbole. Die Spedition Kühne + Nagel versucht durch die verschiedenen Marketingaktivitäten ihrem Logo - „einem weißen Anker umrandet mit einem hellblauen Kreis“ - die gleiche Bedeutung zu verleihen wie Mercedes es mit dem Mercedes – Stern, der weltweit und jederzeit erkannt wird, erreicht hat.⁸⁸¹ Ein anderes Beispiel für die Bedeutung des „Corporate Designs“ im Alltag ist die Umgestaltung der Zustellfahrzeuge des Paketdienstleisters DPD Austria. Trotz dominierender Marktstellung am österreichischen Paketmarkt, hat die Geschäftsleitung erkannt, dass das auffällige Auftreten von DHL durch ihre rotgelben Fahrzeuge DPD Austria stetig unter einen gewissen Marktdruck versetzt. Um ihre Marktdominanz beizubehalten, hat sich die Unternehmensleitung zu einer Veränderung der Gestaltung ihrer Fahrzeuge entschieden. Die weißen Fahrzeuge bleiben wie bisher, jedoch der Schriftzug bzw. das berühmte DPD – Paket sind in der Weise verändert worden, dass das Paket eine dominantere Stellung auf den Fahrzeugen erhält. Durch diesen neuen Kundenblickfang hofft DPD Austria eine höhere Wiedererkennbarkeit für die Zukunft zu erreichen und gegenüber den rotgelben Fahrzeugen Widerstand zu bieten.⁸⁸²

Im Vergleich zu den KEP – Dienstleistern, erfolgt die flächendeckende Verwendung vom einheitlichen Unternehmenserscheinungsbild bei Stückgutspeditionen nicht immer zu 100 Prozent. Es wird versucht, alle Frächter, die für die Speditionen fix fahren, mit einheitlichen Planen bzw. Lkws auszustatten. Dies ist aber nicht immer möglich, vor allem bei Frächtern, die lediglich einzelne Aufträge für die Speditionen übernehmen um

⁸⁸¹ Vgl. Fachgespräch Herr Voglgruber (2005)

⁸⁸² Vgl. Fachgespräch Herr Müller (2005)

Spitzenzeiten abzudecken. Es gibt aber auch Unternehmen, wie z.B. den Nachtexpressdienstleister Lagermax AED, dessen Geschäftsleitung den Frächtern kein einheitliches Auftreten aufzwingt, da die Fahrzeuge in der Nacht unterwegs sind und das Unternehmen will ihren einzelnen Frächter am Tag ermöglichen für andere Speditionen tätig zu sein. Bei den großen Speditionen hat sich in den letzten Jahren durch die verschiedenen Akquisitionen bzw. Fusionen oder Imagewandel das „Corporate Design“ des Öfteren geändert, sodass ein einheitliches Auftreten nur sehr langsam erreicht wird, wie z.B. bei Schenker, DHL oder Kühne + Nagel. Im Fall der DHL Express Austria, welche Ende 2004 ins Leben gerufen worden ist, sind in den letzten zwei bis drei Jahren die verschiedensten Logistik- und Transportunternehmen, wie z.B. Danzas, Quickstepp und trans-o-flex, zusammengefügt und zu einer neuen Gesellschaft umgewandelt worden. Für Ende 2005 ist der Abschluss des „Rebranding“ Prozesses der DHL geplant, jedoch hat es Mitte 2005 noch einzelne schwarze Schafe gegeben, die noch nicht auf das neue Design umgestellt haben.

Über die letzten Jahrzehnte haben sich die verschiedensten Speditionen einen fixen Platz am österreichischen Markt geschaffen, sodass manche Spedition ihren Firmenwortlaut, ihr Logo bzw. ihr „Corporate Design“ ins Ausland mitnehmen. Seit dem Fall des eisernen Vorhangs Ende der achtziger Jahre haben österreichische Speditionen ihr Netzwerk vermehrt in die osteuropäischen Länder erweitert. Es gibt Speditionen, wie z.B. Gebrüder Weiss oder Lagermax, die unter dem österreichischen Firmenwortlaut auch in diesen Ländern firmieren und sich dort ebenfalls einen Ruf aufgebaut haben. Aber auf der anderen Seite gibt es Speditionen, wie z.B. Schier, Otten & Co, die unter verschiedenen Firmenwortlauten firmieren, jedoch ihr „Corporate Design“ – blauer Pfeil – mitgenommen haben, um die Zugehörigkeit aller Joint – Venture Unternehmen zum Schier, Otten & Co Netzwerk zu symbolisieren.

5. Zusammenfassung und Ausblick

Durch die verschiedensten äußeren Entwicklungstrends bzw. Einflussfaktoren haben der österreichische KEP – bzw. Stückgutmarkt und die auf diesen Märkten tätigen Unternehmen in bestimmten Grad einen evolutionären Prozess durchlaufen. Im Vergleich zum Stückgutmarkt und den traditionellen Speditionen, hat sich die Mehrheit der KEP – Anbieter erst in den achtziger Jahren in Österreich etabliert und ihre Netzwerke auf- und ausgebaut.

Die verschiedensten Speditionen bzw. KEP – Dienstleister haben bei der Entwicklung des österreichischen KEP – und Stückgutmarktes mitgewirkt, daher wurden im Kapitel 3 die wichtigsten KEP – Dienstleister bzw. Stückgutspeditionen und ihre historische Entwicklung näher dargestellt. Dies soll dem Leser dienen, ein gewisses Gefühl für die Märkte und ihre Akteure zu erhalten. Aufbauend auf die Analyse der einzelnen Unternehmen, die derzeit am österreichischen KEP – und Stückgutmarkt tätig sind, wurde im Kapitel 4 genauer auf die verschiedensten Rahmenbedingungen und Entwicklungstrends dieser beiden Märkte eingegangen. Zusätzlich wurden entscheidende Erfolgsfaktoren der KEP – Dienstleister bzw. Stückgutspeditionen näher dargestellt.

Der Liberalisierungsprozess in den verschiedensten Wirtschaftszweigen hat zu einem Umdenken der Unternehmen, ins besondere der staatlichen Unternehmen, geführt. Durch die Liberalisierung bzw. die Öffnung der nationalen Postmärkte durch die europäischen Postreformen 97/67/EG und 2002/39/EG, welche eine vollkommene Öffnung der Märkte bis 2009 vorsehen, hat dazu beigetragen, dass einige europäische Postgesellschaften bezüglich ihrer Monopolstellungen ins Schwanken gekommen sind und begonnen haben sich in die verschiedensten Richtungen des KEP – Marktes zu orientieren. In den letzten Jahren kam es aber auch zu Privatisierungen und Unternehmensübernahmen auf Grund des kontinuierlichen Liberalisierungsprozesses. Auch die österreichische Post hat sich auf Grund der veränderten Wirtschafts- und Gesetzeslage in den letzten Jahren verändert. Am 12. Jänner 2006 wurde, durch den österreichischen Ministerrat, der Börsengang der österreichischen Post beschlossen, jedoch bleiben vorerst 51 Prozent in staatlicher Hand.

Im Gegensatz zum Speditionswesen, welches durch die verschiedensten anerkannten Interessenvertretungen gegenüber dem Staat und der Bevölkerung vertreten ist (z.B. der Fachverband der Spediteure oder Zentralverband Spedition & Logistik), besitzt der österreichische KEP – Markt keine gesetzlichen Interessenvertretung. Im Jahre 1999 haben sich sieben KEP – Dienstleister (DHL, DPD, General Parcel Austria, Österreichische Post AG, TNT, trans-o-flex und UPS) zum KEP – Forum zusammengeschlossen, jedoch hat diese Interessensgemeinschaft nicht die Stellung eingenommen, wie der Fachverband der Spediteure innerhalb des Speditionswesens. Fehlende gemeinsame Interessen und verschiedene andere Gründe führten zur Auflösung des KEP – Forums mit 31. Dezember 2005.

Sowohl der österreichische EU – Beitritt im Jahre 1995, aber auch die EU – Osterweiterung im Jahre 2004 haben den österreichischen KEP – und Stückgutmarkt negativ beeinflusst. Der österreichische EU – Beitritt hat zu hohen Umsatzeinbußen im Zollgeschäft geführt und folglich kam es zu einer Entlassungswelle innerhalb der Speditionsbranche, welche durch die Regionalstiftung AUSPED I zum Teil aufgefangen werden konnte. In den Folgejahren, nach dem EU – Beitritt, kam es bei den verschiedensten KEP – Dienstleistern und vor allem Stückgutspeditionen im Bezug auf die Dienstleistungspaletten und Prozessabläufen zu intensiven Umstrukturierungsmaßnahmen in den Unternehmen. Trotz Verlusten sehen die verschiedensten Stückgutspeditionen und KEP – Dienstleister in langer Sicht die Osterweiterung als eine positive Entwicklung. Osteuropa stellt für viele KEP – Dienstleister und Stückgutspeditionen einen Zukunftsmarkt dar, obwohl es kurzfristig zu Umsatzverlusten gekommen ist. Transport- und Logistikkonzerne drängen zunehmend nach Osteuropa zum Teil durch den Aufbau eigener Netzwerke, aber auch Kooperationsverbände bzw. Allianzen spielen in diesem Zusammenhang eine wesentliche Rolle.

In den letzten 25 Jahren hat sich der Wettbewerb zunehmend verstärkt. Es herrscht ein Verdrängungswettbewerb, sowohl am KEP – Markt, als auch am Stückgutmarkt. Dieser Trend bezieht sich nicht nur auf den österreichischen Markt, sondern europaweit bzw. weltweit. In einzelne Nischenmärkte ist es möglichen Neukunden nicht durch Verdrängung, sondern durch die Entwicklung innovativer Produkte zu gewinnen.

Der Wegfall der Grenzen und die stärker werdende Vernetzung der Wirtschaftsräume führen dazu, dass viele Klein- und mittelständische Unternehmen sich zu Kooperationsverbänden zusammenschließen, um gegenüber den immer größer werdenden Transport- und Logistikkonzernen konkurrenzfähig zu bleiben. Aber auch Großunternehmen, wie UPS, DHL oder Gebrüder Weiss, gehen Kooperationen in bestimmten Geschäftsfeldern bzw. Märkte ein, um eine europaweite bzw. weltweite Flächendeckung zu erreichen. Durch Kooperationen ist es den KEP – und Stückgutanbieter möglich ihre Netzwerke kosteneffizient zu erweitern, da sie die notwendigen Investitionskosten unter den Kooperationspartnern aufteilen können und dadurch der Kostenanteil für das einzelne Unternehmen sich reduziert. Neben diesem Trend hat sich in den letzten Jahren ein Konzentrationsprozess unter den Großspeditionen bzw. KEP – Dienstleistern entwickelt. In den letzten Jahren hat sich die Anzahl der Fusionen bzw. Unternehmensübernahmen erhöht. Besonders am europäischen KEP – Markt ist zu erkennen, dass die global operierenden Unternehmen immer weiter wachsen und zunehmend den Markt dominieren. Der europäische KEP – Markt wird über die Hälfte durch fünf „global player“ abgedeckt, zu denen zählen niederländische, französische, englische und die deutsche Post und der amerikanische Paketdienstleister UPS.

Der österreichische KEP – und Stückgutmarkt ist, wie viele andere Wirtschaftsbereiche, durch die zunehmenden Tätigkeiten rund um E – Business bzw. E – Commerce beeinflusst. Die Entwicklung der verschiedensten neuen Medien und Technologien in den letzten Jahren, haben sowohl den KEP – Markt, als auch den

Stückgutmarkt stark verändert. Der KEP – Markt besitzt einen stärkeren Bezug zu den technischen Entwicklungen im Bezug auf IT, als der Stückgutmarkt. Jedoch haben alle beteiligten Mitbewerber am KEP – und Stückgutmarkt erkannt, welches Potenzial die Informationstechnologie und ihre verschiedensten Methoden den Unternehmen bringt. Durch die zunehmende Implementierung der verschiedenen IT – Lösungen konnten zu einem gewissen Grad die interne Prozesse der KEP – und Stückgutanbieter rationalisiert bzw. vereinfacht werden. Parallel konnten gewisse Fehlerquellen bei der Datenerfassung entschärft werden, welche auch zu erheblichen Erleichterungen, bezüglich des Prozessablaufes und der Erreichung eines hohen Servicegrades, geführt hat. Um in der Zukunft konkurrenzfähig zu sein, ist es für jedes Unternehmen entscheidend in die neuesten Medien zu investieren und sich nicht gegenüber den verschiedensten IT – Lösungen zu verschließen.

In diesem Zusammenhang sollte die Barcodetechnologie hervorgehoben werden, da sie die Grundlage bzw. die Voraussetzung für die verschiedensten Produktentwicklungen, wie z.B. Tracking & Tracing darstellt. Innerhalb der KEP – Branche war der Einsatz der Barcodetechnologie bereits Ende der achtziger Jahre üblich. Im Gegensatz dazu, ist die Einführung dieser Technologie in den Stückgutbereich Mitte bzw. Ende der neunziger Jahre erfolgt. Im Gegensatz zum KEP – Markt hat sich die Barcodierung auf Kolli – Basis in der Stückgutbranche noch nicht durchgesetzt. In den letzten Jahren haben vereinzelt größere Stückgutspeditionen, wie Lagermax, Quehenberger und Schenker, ihr System auf Kolli – Basis umgestellt. Jedoch die Mehrheit führt die Barcodierung auf Sendungsebene durch. In Zukunft wird es von Bedeutung sein, dass sich das Anbringen von Barcodes auf Kolli – Basis in der Praxis durchsetzt, um eine lückenlose Datenerfassung zu ermöglichen.

Eine genaue Voraussage, wann RFID in der Weise in der Logistik eingesetzt wird wie der Barcode, ist aus dem heutigen Wissenstand nicht genau bestimmbar. Einschätzungen reichen von wenigen Jahren bis hin zu 10 Jahre oder mehr. Es wird angenommen, dass wenn Großunternehmen, in diesem Fall Speditionen und KEP – Dienstleister, RFID in der Praxis einführen, werden gleichzeitig mittelständische Unternehmen gerade alle Probleme im Zusammenhang mit der Verwendung des Barcodes gelöst haben.

Ob Standardisierung oder Individualisierung bei der Produktgestaltung den Erfolg für ein Unternehmen bringt, sind sich die Experten nicht einig. Es gibt Unternehmen, die mit dem so genannten „Bauchladen“ – Prinzip seit Jahrzehnten erfolgreich am Markt tätig sind, wie z.B. Quehenberger Logistik AG & Co KG oder Wildenhofer Spedition und Transport GmbH. Im Gegenzug gibt es Speditionen, wie Dachser Austria GmbH oder Schenker & Co AG, die versucht haben, auf Basis von Systematisierung von Individualleistungen, kosteneffizienter ihre Dienstleistungen zu gestalten. Dies sollte nicht bedeuten, dass diese Unternehmen sich vollkommen von der individuellen Kundennachfrage abwenden. Das Gegenteil ist der Fall, durch die Systematisierung versuchen sie eine „Win – Win“ Situation für Kunden und das Unternehmen zu schaffen. Trotz Systematisierung wird auch in Sonderfällen auf individuelle Kundenwünsche eingegangen. Ob Systematisierung oder Individualisierung, jede

Spedition bzw. KEP – Dienstleister müssen eine gewisse Standardisierung ihrer Prozessabläufe aufweisen können, um einerseits am Markt mit den Mitbewerbern Schritt zu halten und andererseits um eine Kostenexplosion zu vermeiden.

Die Zusatzleistung Tracking & Tracing gehört im 21. Jahrhundert im Bezug auf die Kommunikation zwischen KEP – Dienstleistern bzw. Stückgutspeditionen zum „State – of – Art“. Folglich nimmt der Trend der „gläsernen Spedition“ zunehmend an Bedeutung zu. Unter dem Begriff „gläserne Spedition“ ist zu verstehen, dass auf Grund der leichteren Nachverfolgbarkeit der Sendungen, durch Tracking & Tracing, die speditionellen Prozesse sich gegenüber dem Kunden transparenter gestalten. Auch in der Zukunft wird diese Zusatzleistung ihren Stellenwert innerhalb der speditionellen Dienstleistungspaletten stetig ausbauen.

Die Anzahl der angebotenen Zusatzleistungen werden zunehmen und zu einem gewissen Grad stellen sie einen wesentlichen Erfolgsfaktor für KEP – und Stückgutanbieter für die Zukunft dar. Dieser Trend basiert nicht nur auf den wachsenden Kundendruck, sondern die verschiedenen Mitbewerber spornen sich gegenseitig an, neue Dienstleistungen auf den Markt zu bringen. KEP – Dienstleister und Stückgutspeditionen versuchen durch die Entwicklung neuer innovativer Dienstleistungen ihren Marktanteil zu vergrößern, in seltenen Fällen, wie im Fall primetime HVS, können dadurch Nischenmärkte erschlossen werden. Neben den immer kürzeren Zustellzeiten, bilden die diversen Zusatzleistungen bzw. „value – added – services“ einen wesentlichen Faktor bei der Qualitätssteigerung der Dienstleistungspaletten. Auf Grund der geringen Kundenloyalität, ist ein hoher Qualitätsstandard für den einzelnen KEP – Dienstleister bzw. Stückgutspediteur von Bedeutung. Dienstleistungen sind sehr schwer messbar bzw. untereinander vergleichbar. Um den Kunden einen gewissen Qualitätsbeweis vorlegen zu können, haben sich die Mehrheit der Unternehmen nach den verschiedensten ISO – Normen zertifizieren lassen.

Für viele Kunden ist es unverständlich, dass die Zustellung von Sendungen bzw. die Transportstrecke zwischen Zustelldepot und Empfänger für die diversen Transport- und Logistikunternehmen den kostenintensivsten Abschnitt der ganzen Transportkette darstellen. Trotz der Entwicklung der verschiedensten Ansätze zur Lösung der „Last – Mile“ Problematik, hat sich bis zum heutigen Tag am österreichischen KEP- und Stückgutmarkt noch keine Lösung durchgesetzt. Es gibt die verschiedensten Lösungsansätze, wie z.B. festgelegte Lieferzeitenfenster, Belieferung am Arbeitsplatz, Selbstabholung oder Boxen Systeme. Die KEP – Dienstleister UPS, GLS und DPD haben sich für eine weitere Lösungsmöglichkeit bezüglich der „Last Mile“ Problematik entschieden, nämlich eines eigenen Filialnetzes auf Basis des „Shop – in – Shop“ Prinzips. Ob die Entwicklung eines eigenen Filialnetzwerkes oder anderen Lösungsansätzen die Lösung der „last – mile“ Problematik ist, ist abzuwarten.

Für Dienstleistungsunternehmen ist es entscheidend, dass ein zufriedenes und gutes Verhältnis zu den Kunden besteht. Vor allem der erste Eindruck vom Kunden über das Unternehmen ist von hoher Bedeutung für den Verlauf der zukünftigen

Geschäftsbeziehung. In den meisten Fällen, assoziieren die Kunden sehr leicht eine schlechte Qualität mit einem Unternehmen, wenn sie z. B. unfreundlich bedient worden sind oder die Leistungen nicht mit den vereinbarten Abmachungen, auf Grund des Fehlverhaltens eines Mitarbeiters, übereinstimmen. Um Misserfolge zu vermeiden, investieren die verschiedenen Unternehmen sehr stark in die Weiterbildung ihrer Mitarbeiter, wie z.B. Gebrüder Weiss Holding AG oder G. Englmayer Speditions GmbH, die eigene Weiterbildungsprogramme für ihre Mitarbeiter ins Leben gerufen haben.

Auf Grund der verschiedensten Entwicklungen in den letzten Jahren ist das Transportaufkommen innerhalb des KEP – und Stückgutmarktes mengenmäßig gewachsen, jedoch im Verhältnis zum Teil – und Komplettladungsverkehr ist der Stückgutanteil geschrumpft. Rückblickend kam es in den neunziger Jahre bzw. Ende der neunziger Jahre zu einer zweistelligen Wachstumsrate des Sendungsaufkommens am österreichischen KEP – Markt. Trotz geringerem Zuwachs in den letzten Jahren, wird für die Zukunft ein Wachstums dieser Branche vorausgesagt.

Zusammenfassend ist zu sagen, dass es keine allgemein gültige Strategie unter den KEP – Dienstleister und Stückgutspeditionen gibt, um erfolgreich am Markt tätig zu sein. Wesentliche Erfolgsfaktoren sind eine einheitliche Produktstrategie, ein flächendeckendes Netzwerk, qualitativ hochwertige IT – Lösungen bzw. Zusatzleistungen und ein hoher Servicegrad.

6. Abstract

The development of the Austrian Courier, Express and Parcel (CEP) market, as well as the Austrian parceled goods market has been affected by the various economical, technical and legal developments during the last 25 years.

Globalization and consolidation process within the European CEP and parceled goods market have affected the Austrian market. In the past, the major part of the European CEP and parceled goods market was covered by small and medium sized companies. Nowadays, both markets are dominated by major enterprises. For example, in the last 5 to 10 years, five global players (La Poste/DPD, The Post Office/GLS, Deutsche Post/DHL, TNT Post Group, UPS) have emerged on the European CEP market. These five own an overall market share of approximately 54 percent. Transportation cooperatives and alliances will become more important in the future, especially for small and medium – sized companies.

The Austrian CEP market, which has developed since the late eighties, presents itself as a dynamic market. In the nineties, double digit rates of economic growth characterized this market. In the last few years the growth has slowed down. During 2004 the growth rate amounted to a total of 3.2 percent in contrast to the previous year. Although there aren't any accurate numbers for the Austrian parceled goods market, the amount of parceled seems to be growing. In summary, there exists on both markets a highly destructive competition combined with a massive price decline. Value – added – service and the further development of the various information technology methods (e.g. RFID) will be crucial for companies of the CEP and the parceled goods market's future success.

7. Literaturverzeichnis:

Abdullah/Hübner (2002): Abdullah, Rayan/ Hübner, Roger: Corporate Design (CD) – Kosten und Nutzen, Akquisition – Sensibilisierung, Prozeß, Vertragsgestaltung; Verlag Schmidt, Mainz 2002, S. 14 u. 154

Aberle (2003): Aberle, G.: Transportwirtschaft – einzelwirtschaftliche und gesamtwirtschaftliche Grundlagen“, 4. Auflage, Verlag Oldenbourg, München – Wien 2003

Alt (2004): Alt, Rainer: E – Business und Logistik; in: Klaus, Peter/ Krieger, Wienfried (Hrsg.): Gabler Lexikon Logistik/ Management logistischer Netzwerke und Flüsse, Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr Th. Gabler/ GWV Fachverlag GmbH, Wiesbaden 2004, S. 114 – 116

AÖSp (2001): AÖSp – Allgemeine Österreichische Spediteur – Bedingungen, Wiener Zeitung 1947/184 idF 1. Jänner 2001 (Euromstellung)

APA (2005): APA – Austria Presse Agentur: Markt für Kurier-Express-Dienste wächst langsamer – Wettbewerber härter, erschienen am 20. Juli 2005, o. S.

Arndt (1999): Arndt, Eckhart – Herbert: KEP – Markt im Wandel; in: Internationale Verkehrswesen, 51. Jhrg., Nr. 5/99, S. 208 f.

Barfuß (2004): Barfuß, Walter: Competition Policy; in: Busek, Erhard/ Baudenbacher, Carl (Hrsg.) (2004): Europa und die Globalisierung IV; Verlag Österreich, Wien 2004, S. 259 f.

Baumgarten/Zadek/Keller (2001): Baumgarten, H./ Zadek, H./ Keller, K.: Mergers & Acquisitions: Logistik als Erfolgsfaktor; in: Homer, R. (Hrsg.): Jahrbuch der Logistik 2001, Verlagsgruppe Handelsblatt, Düsseldorf, o. S.

Bauz (1997): Bauz, A.: „Sammelladungsverkehr“, in: Bloech, J./ Ihde, G.B.: Vahlens Großes Logistiklexikon, Verlag C.H. Beck, Verlag Franz Vahlen, München 1997, S. 914 -915

Bjelicic (1997): Bjelicic, B.: „Integrator“, in: Bloech, J./ Ihde, G.B.: Vahlens Großes Logistiklexikon, Verlag C.H. Beck, Verlag Franz Vahlen, München 1997, S. 395 -396

BGBI. I Nr. 109/2002: Bundesgesetzblatt Teil I Nr. 109/2002, Bundesstraßen – Mautgesetz 2002 BStMG, erschienen am 16. Juli 2002

BGBI. Nr. 233/1995: Bundesgesetzblatt Nr. 233/1995, Verordnung: Befähigungsnachweis für das Gewerbe der Spediteure einschließlich der Transportagenten, erschienen am 04. April 1995

BGBI. II Nr. 406/2002: Bundesgesetzblatt Teil II Nr. 406/2002, Verordnung: Mauttarifverordnung, erschienen am 05. November 2002

Carstensen (2001): Carstensen, Tobias: E – Business und E – Commerce – neue anforderungen an die logistische Leistungsfähigkeit; in: Krieger, Wienfried (Hrsg.): E – Business / Praxisleitfaden für Speditionen und Logistikdienstleister; Verlag Heinrich Vogel GmbH, München 2001, S. 109 f., 123 f.

Dachser Austria GmbH (2005): Dachser Austria GmbH: Dachser – Austria Porträt, Hörsching/Österreich 2005, S. 12 -14

Dachser GmbH & Co KG (2005): Dachser GmbH & Co KG: Dachser Intelligente Logistik – Grosses Bewegen; Kempten/Deutschland 2005, S. 3 u. 15

Deska/ Hemmers (2001): Deska, Beate/ Hemmers, Stefan: E – Business und E – commerce als neue unternehmerische Ausrichtung – Ein neues Geschäftsmodell am Beispiel des Transaction-Brokers; in: Krieger, Wienfried (Hrsg.): E – Business/ Praxisleitfaden für Speditionen und Logistikdienstleister; Verlag Heinrich Vogel GmbH, München 2001, S. 139

Deutsche Post AG (2005): Deutsche Post AG: Fact Sheet – Geschichte – Kerndaten; Deutsche Post AG, Bonn, 2005, S. 3

Deutsche Post World Net (2005): Deutsche Post World Net: Konzernpräsentation; Deutsche Post World Net, Bonn, Mai 2005, S. 7

DHL Österreich (2005): DHL Express Austria GmbH: Alle Transport- und Logistik – Lösungen aus einer Hand, Basis-Presseinformation; Guntramsdorf b. Wien, April 2005, S. 2, 5. u. 6

DPDA (2005a): Direct Parcel Austria GmbH: DPD – Kurzpräsentation; Leopoldsdorf bei Wien, erschienen Juni 2005; S. 3 – 6

DPDA (2005b): Direct Parcel Austria GmbH: Marktwachstum des B2B Paketmarktes in Österreich , Leopoldsdorf bei Wien 2005, o. S.

DPDA (2002): Direct Parcel Distribution Austria GmbH: DPD – Standorte; Wien; erschienen 2/2002, o. S.

DPD GmbH (1996): DPD GmbH: 20 Jahr EINFACH SCHNELL SICHER 1976 - 1996 DPD (Deutscher Paket Dienst); Hrsg. Deutscher Paket Dienst GmbH, Aschaffenburg, April 1996, S. 26

Dobesberger (2005): Dobesberger, Sabine: Zusätzliche Fragen zum Unternehmen United Parcel Service Speditionsgesellschaft mbH, Flughafen Wien, September 2005

Dörrenbacher/ Plehwe (2002): Dörrenbacher, Christoph/ Plehwe, Dieter: Ab geht die Post!, in: Internationales Verkehrswesen, 54. Jhrg, Nr. 1+ 2/2002, S. 46 f.

Ernst (2003): Ernst, Annemarie: Paketmarkt Österreich – Marktanteile Kurier-, Express-, Paketdienste in Österreich 2001; in: Wirtschaftsblatt, erschienen am 18. April 2003, o. S.

Erstes Salzburger Lagerhaus Leop. Wildenhofer's Nachfolger (1978): Erstes Salzburger Lagerhaus Leop. Wildenhofer's Nachfolger: Geschichte; Salzburg, erschienen am 27. Februar 1978; S. 1 - 6

Erstes Salzburger Lagerhaus Leopold Wildenhofer's Nachflg. (1928): Erstes Salzburger Lagerhaus Leop, Wildenhofer's Nachflg.: P.T.; Salzburg, erschienen Jänner 1928; o. S.

Erstes Salzburger Lagerhaus Leopold Wildenhofer's Nachflg. (1927a): Erstes Salzburger Lagerhaus Leop, Wildenhofer's Nachflg.: P.T.; Salzburg, erschienen Juni 1927; o. S.

Erstes Salzburger Lagerhaus Leopold Wildenhofer's Nachflg. (1927b): Erstes Salzburger Lagerhaus Leop, Wildenhofer's Nachflg.: P.T. – Betrifft: Expresß – Frachtgutverkehr ab Salzburg; Salzburg, erschienen November 1927; o. S.

Erstes Salzburger Lagerhaus Leopold Wildenhofer's Nachflg. (1926): Erstes Salzburger Lagerhaus Leop, Wildenhofer's Nachflg.: Betr.: Sammelladungsverkehr Hamburg - Salzburg; Salzburg, erschienen Juni 1926; o. S.

Erstes Salzburger Lagerhaus Leopold Wildenhofer's Nachflg. (o.J.): Erstes Salzburger Lagerhaus Leop, Wildenhofer's Nachflg.: Erstes Salzburger Lagerhaus Leop. Wildenhofer's Nachfolger, Salzburg. – Bedeutend. Lagerhaus = Unternehmen des Landes Salzburg; Salzburg o. J.; o. S.

FedEx Express Europe, Middle East and Africa (2004a): FedEx Express Europe Middle East and Africa: FedEx Express – Überblick; in: FedEx Express Europe, Middle East and Africa – Pressemappe, Deutschland Oktober 2004, S. 2

FedEx Express Europe, Middle East and Africa (2004b): FedEx Express Europe, Middle East and Africa: Meilensteine; in: FedEx Express Europe, Middle East and Africa – Pressemappe, Deutschland Oktober 2004, S. 1 und 4

FedEx Corporation (2001): FedEx Corporation: FedEx – Decades of Innovation; Memphis 2001, o. S.

Frühmann (2001): Frühmann, Irina (2001): DPD Austria startet mit neuem Expressdienst: in: Wirtschaftsblatt, erschienen am 31.08.2001, o.S.

Gansrigler (2005): Gansrigler, Franz: Unternehmen und Märkte – Lagermax erweitert Osteuropa – Netzwerk; in: Wirtschaftsblatt, Wien, erschienen am 19. Juli 2005, o. S.

Gansrigler (2001): Gansrigler, Franz: Schachinger und Dachser erweitern europäisches Netzwerk. in: Wirtschaftsblatt, erschienen am 31. August 2001, o. S.

Garstenauer (2004): Garstenauer, Klaus: Was für die Nutzung der Trassen zu bezahlen ist – Benützungsentgelt bei den ÖBB, in: Verkehr – Die internationale Wochenzeitung für Verkehrswirtschaft, Wien, 60. Jhrg., Nr. 50/2004, erschienen am 10. Dezember 2004, S. 6A

Gatzke (2001): Gatzke, Eckard: Der KEP – Markt wandelt sich zu KEAV: Kurier, Express und Added Value; in: Baumgartner Helmut (Hrsg.): Logistik im E – Zeitalter, Frankfurter Allgemeine Zeitung Verlagsbereich Buch, Frankfurt 2001, S. 237, 242

Gebrüder Weiss GmbH (2005): Gebrüder Weiss GmbH: Speditions 1 x 1; Hrsg. Gebrüder Weiss GmbH – Zentrales Marketing, Lauterach, 2005, S. 20 f.

Gedinger (2004): Gedinger, Bernhard: Im Fadenkreuz der Wettbewerbsbehörde; in: Wirtschaftsblatt, Wien, erschienen am 30. Jänner 2004, o. S.

G. Englmayer Speditions GmbH (2005): G. Englmayer Speditions GmbH: G.Englmayer Spedition GmbH – mit Sicherheit der bessere Weg; Wels 2005, o. S.

Geyer (2001): Geyer, Herbert: ÖBB kauft Schier, Otten & Co., in: Wirtschaftsblatt, Wien, erschienen am 13. Juni 2001, o.S.

Glöckler (1995): Glöckler, Thomas: Strategische Erfolgspotentiale durch Corporate Identity – Aufbau und Nutzung. Deutscher Universitätsverlag, Wiesbaden 1995, S. 27

GLS – General Logistics Systems B.V. (2005): General Logistics Systems B.V.: General Logistics Systems – Pressemappe; BC Oude Meer, Niederlande, August 2005, S. 1 – 10 u. 13

Gregori (2004): Gregori, Gerald: Vortrag: E – Logistics: Last Mile Solutions; in: Kummer, Sebastian/ Einbock, Markus: Vorlesung: E – Logisitk, Wien 2004, S. 9 ff.

Grolik (1999): Grolik, Angelika: Schenker – Stinnes will BTL kaufen, in: Verkehr – Die internationale Wochenzeitung für Verkehrswirtschaft, Wien, 55. Jhrg., Nr. 6/99, S. 3

Hammann/ Palupski (1997): Hammann P. / Palupski R.: „Dienstproduktion“, in: Bloech, J./ Ihde, G.B.: Vahlens Großes Logistiklexikon, Verlag C.H. Beck, Verlag Franz Vahlen, München 1997, S. 163 -165

Hanusch (2003): Hanusch, Andreas: Kommentar zur Gewerbeordnung; LexisNexis ARD Orac GmbH & Co KG (Hrsg.), Wien; 10. Lieferung, Stand: 01. 03, 2003, S. 88

Heimerl/ Weigelt/ Zipf (1997): Heimerl, G./ Weigelt H./Zipf P.: Bahnspedition; in: Bloech, J./ Ihde, G.B.: Vahlens Großes Logistiklexikon, München 1997, S. 49

Hemmer/ Pöchhacker (2003): Hemmer, Dagmar/ Pöchhacker Paul: Privatisierung und Liberalisierung öffentlicher Dienstleistungen in der EU – 15: Postdienste.; Österreichische Gesellschaft für Politikberatung und Politikentwicklung (Hrsg.), Wien, August 2003, S. 3 f., 12 f.

HGB (2005): HGB – Handelsgesetzbuch 2005, DRGBI 1897 S219 idF BGBl I 2005/59 (GesRÄG 2005), § 407 - 452

Horvath (2005): Horvath, Joachim: DHL: Generalmarke für Transport und Logistik, in: Österreichische Verkehrszeitung, Nr. 6/2005, S. 6 u. 7

Horvath (1998a): Horvath, Joachim: DPD Austria rüstet das Festnetz auf, in: Verkehr – Die internationale Wochenzeitung für Verkehrswirtschaft, Wien, 54. Jhrg., Nr.8/98, S. 4

Horvath (1998b): Horvath, Joachim: Ältester privater Paketdienst, in: Verkehr – Die internationale Wochenzeitung für Verkehrswirtschaft, Wien, 54. Jhrg., Nr. 6/98, S. 10

Horvath (1998c): Horvath, Joachim: FedEx: All around the world, in: Verkehr - Die internationale Wochenzeitung für Verkehrswirtschaft, Wien, 54. Jhrg., Nr. 1-2/98, S. 10

Horvath (1998d): Horvath, Joachim: TNT Post Group startet weltweite Marktoffensive, in: Verkehr – Die internationale Wochenzeitung für Verkehrswirtschaft, Wien, 54. Jhrg., Nr. 19/98, S.1

Horvath (1998e): Horvath, Joachim: Integrator mit Logistiklösungen, in: Verkehr – Die internationale Wochenzeitung für Verkehrswirtschaft, Wien, 54. Jhrg., Nr. 3/98, S. 4

Horvath (1998f): Horvath, Joachim: Quickstepp startet Euro-Service, in: Verkehr – Die internationale Wochenzeitung für Verkehrswirtschaft, Wien, 54. Jhrg., Nr. 44/98, S. 2

Horvath (1998g): Horvath, Joachim: Transparenz bis zum Empfänger, in: Verkehr – Die internationale Wochenzeitung für Verkehrswirtschaft, Wien, 54. Jhrg., Nr.24/98, S.5

Horvath (1998h): Horvath, Joachim: M. Kaendl Holzindustrie übernahm Spedition Welz, in: Verkehr – Die internationale Wochenzeitung für Verkehrswirtschaft, Wien, 54. Jhrg., Nr. 4/98, S. 1

Horvath (1998i): Horvath, Joachim: Partner – Rochade bei Lagermax; in: Verkehr – Die internationale Wochenzeitung für Verkehrswirtschaft, Wien, 54. Jhrg., Nr. 3/98, S. 5

Horvath (1998j): Horvath, Joachim: Unabhängig und erfolgreich. in: Verkehr – Die internationale Wochenzeitung für Verkehrswirtschaft, Wien, 54. Jhrg., Nr. 35/98, S. 6

Horvath (1998k): Horvath, Joachim: Industrialisierung à la Schachinger. In: Verkehr – Die internationale Wochenzeitung für Verkehrswirtschaft, Wien, 54. Jhrg., Nr. 49/98, S. 12

Horvath (1988l): Horvath, Joachim: Schachinger optimiert Eurologistik, in: Verkehr – Die internationale Wochenzeitung für Verkehrswirtschaft, Wien, 54. Jhrg., Nr. 6/98, S. 4

Horvath (1998m): Horvath, Joachim: Schneckenreither sorgt vor. in: Verkehr – Die internationale Wochenzeitung für Verkehrswirtschaft, Wien, 54. Jhrg., Nr. 18/98, S. 4

Horvath (1998n): Horvath, Joachim: Globalisierung: Die große Chance; in: Verkehr – Die internationale Wochenzeitung für Verkehrswirtschaft, Wien, 54. Jhrg., Nr. 3/98, S. 2

Horvath (1998o): Horvath, Joachim: Geschäftspaketmarkt wächst weiter zweistellig – In der Distributionslogistik sind immer kürzere Lieferintervalle gefragt; in: Verkehr – Die internationale Wochenzeitung für Verkehrswirtschaft, Wien, 54. Jhrg., Nr. 9/98, S. 1

Horvath (1998p): Horvath, Joachim: Logistik ist Spezialistensache; in: Verkehr – Die internationale Wochenzeitung für Verkehrswirtschaft, Wien, 54. Jhrg., Nr. 4/98, S. 6

Horvath (1998q): Horvath, Joachim: Stückgutdistribution der Bahn ist kräftig gewachsen; in: Verkehr – Die Internationale Wochenzeitung für Verkehrswirtschaft, Wien, 54. Jhrg., Nr. 14/98, S. 1

Horvath (1997a): Horvath, Joachim: Weichenstellung im Geschäftspaket – Markt, in: Verkehr – Die internationale Wochenzeitung für Verkehrswirtschaft, Wien, 53. Jhrg., Nr. 8/97, S. 3

Horvath (1997b): Horvath, Joachim: GP bekundet weiter Optimismus, in: Verkehr – Die internationale Wochenzeitung für Verkehrswirtschaft, Wien, 53. Jhrg., Nr. 12/97, S. 4

Horvath (1997c): Horvath, Joachim: Time - Sensitive - Transporteur, in: Verkehr – Die internationale Wochenzeitung für Verkehrswirtschaft, Wien, 53. Jhrg., Nr. 50/97, S.4

Horvath (1997d): Horvath, Joachim: TNT – Innovation für Importeure, in: Verkehr – Die internationale Wochenzeitung für Verkehrswirtschaft, Wien, 53. Jhrg., Nr. 36/97, S. 5

Horvath (1997e): Horvath, Joachim: Distribution ist unser Geschäft, in: Verkehr – Die internationale Wochenzeitung für Verkehrswirtschaft, Wien, 53. Jhrg., Nr. 35/97, S. 6

Horvath (1997f): Horvath, Joachim: Paketdienst im Franchising, in: Verkehr – Die internationale Wochenzeitung für Verkehrswirtschaft, Wien, 53. Jhrg., Nr. 28/97, S. 4

Horvath (1997g): Horvath, Joachim: quickstepp startete Vollbetrieb, in: Verkehr – Die internationale Wochenzeitung für Verkehrswirtschaft, Wien, 53. Jhrg., Nr. 38/97, S. 3

Horvath (1997h): Horvath, Joachim: „Weiss24“ hebt ab, in: Verkehr – Die internationale Wochenzeitung für Verkehrswirtschaft, Wien, 53. Jhrg., Nr.43/97, S.4

Horvath (1997i): Horvath, Joachim: Visionär mit Ideenreichtum, in: Verkehr – Die internationale Wochenzeitung für Verkehrswirtschaft, Wien, 53. Jhrg., Nr. 27/97, S. 2

Horvath (1997j): Horvath, Joachim: Weichenstellung im Geschäftspaket – Markt, in: Verkehr – Die internationale Wochenzeitung für Verkehrswirtschaft, Wien, 53. Jhrg.; Nr. 8/97, S. 3

Horvath (1997k): Horvath, Joachim: Der EDV – Fortschritt hält Einzug. in: Verkehr – Die internationale Wochenzeitung für Verkehrswirtschaft, Wien, 53. Jhrg., Nr. 51/97, S. 5

Horvath (1997l): Horvath, Joachim: GW will Arbeitsplätze erhalten; in: Verkehr – Die internationale Wochenzeitung für Verkehrswirtschaft, Wien, 53. Jhrg., Nr. 7/97, S. 4

Horvath (1997m): Horvath, Joachim: Stückgutverkehr im Nachtsprung; in: Verkehr – Die internationale Wochenzeitung für Verkehrswirtschaft, Wien, 53. Jhrg., Nr. 18/97, S. 2

Horvath (1997n): Horvath, Joachim: Nutznießer der Rationalisierung; in: Verkehr – Die internationale Wochenzeitung für Verkehrswirtschaft, Wien, 53. Jhrg., Nr. 21/97, S. 10

Horvath (1996a): Horvath, Joachim: Post schloß Exklusivvertrag mit vier Versandhäusern, in: Verkehr – Die internationale Wochenzeitung für Verkehrswirtschaft, Wien, 52. Jhrg., Nr. 27/96, erschienen am 5. Juli 1996, S. 1

Horvath (1996b): Horvath, Joachim: trans-o-flex steigerte 1995 seine Sendungserlöse, in: Verkehr – Die internationale Wochenzeitung für Verkehrswirtschaft, Wien, 52. Jhrg., Nr. 11/96, S. 4

Horvath (1996c): Horvath, Joachim: Quehenberger: Think positiv. in: Verkehr – Die internationale Wochenzeitung für Verkehrswirtschaft, Wien, 52. Jhrg., Nr. 4/96, S. 9

Horvath (1996d): Horvath, Joachim: Die Logistik im Systemwandel; in: Verkehr – Die internationale Wochenzeitung für Verkehrswirtschaft, Wien, 52. Jhrg., Nr. 21/96, S. 8

Horvath (1995a): Horvath, Joachim: trans-o-flex hält Qualitäts-Kurs, in: Verkehr – Die internationale Wochenzeitung für Verkehrswirtschaft, Wien, 51. Jhrg., Nr. 10/95, S. 4

Horvath (1995b): Horvath, Joachim: GW verleiht Kunden EDV – Flügel, in: Verkehr – Die internationale Wochenzeitung für Verkehrswirtschaft, Wien, 51. Jhrg., Nr. 20/95, S.4

Horvath (1995c): Horvath, Joachim: Speditionsverbund bei Stinnes, in: Verkehr – Die internationale Wochenzeitung für Verkehrswirtschaft, Wien, 51. Jhrg., Nr. 45/95, S. 5

Horvath (1995d): Horvath, Joachim: Welz eröffnete Wien – Plattform. in: Verkehr – Die internationale Wochenzeitung für Verkehrswirtschaft, Wien, 51. Jhrg., Nr. 32/95, S. 8

Horvath (1995e): Horvath, Joachim: Full – Service aus einer Hand. In: Verkehr – Die internationale Wochenzeitung für Verkehrswirtschaft; Wien, 51. Jhrg., Nr. 36/95, S. 5

Jagersbacher (1997): Jagersbacher, Klaus: APS/DPD soll defizitären Bereich sanieren helfen; in: DVZ Deutsche Verkehrszeitung, erschienen am 25. Februar 1997, o.S.

Kaerkes (2004): Kaerkes, Wolfgang: Qualität entscheidet im Wettbewerb – KEP – Dienstleister kämpfen um Kunden und Marktanteile; in: Internationale Verkehrswesen, 56. Jhrg., Nr. 5/2004, S. 224

Kainz (1995): Kainz, Christine: Österreichs Post – Vom Botenposten zum Postboten. Verlage Christian Brandstätter, Wien 1995, S. 21, 39, 68 u. 190 f.

Klaus/ Krieger (2004): Klaus, Peter/ Krieger, Wiefried: Electronic Data Interchange (EDI); in: Klaus, Peter/ Krieger, Wiefried (Hrsg.): Gabler Lexikon Logistik – Management logistischer Netzwerke und Flüsse; Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler/ GWV Fachverlag GmbH, Wiesbaden 2004, S. 127

Köberlein (1997a): Köberlein, Christian: KEP – Markt; in: Hrsg. Köberlein, Christian: Verkehrslexikon, R. Oldenbourg Verlag, München – Wien 1997, S. 94 f.

Köberlein (1997b): Köberlein, Christian: Stückgut; in: Hrsg. Köberlein, Christian: Verkehrslexikon, R. Oldenbourg Verlag, München – Wien 1997, S. 175

Köberlein (1997c): Köberlein, Christian: City Logistik; in: Hrsg. Köberlein, Christian: Verkehrslexikon, R. Oldenbourg Verlag, München – Wien 1997, S. 33

Köberlein (1997d): Köberlein, Christian: Hub and spoke - System in: Hrsg. Köberlein, Christian: Verkehrslexikon, R. Oldenbourg Verlag, München – Wien 1997, S. 82

Köberlein (1997e): Köberlein, Christian: Carrier; in: Hrsg. Köberlein, Christian: Verkehrslexikon, R. Oldenbourg Verlag, München – Wien 1997, S. 29

Köberlein (1997f): Köberlein, Christian: Europäischer Paletten-Pool; in: Verkehrslexikon; R. Oldenbourg Verlag München Wien 1997, S. 55

Kütnig (2004): Kütnig, Karl Heinz: Kooperationen; in: Lück, Wolfgang (Hrsg.): Lexikon der Betriebswirtschaft; 6. Auflage; R. Oldenbourg Verlag, München – Wien 2004, S. 389

Kummer (2003a): Kummer, Sebastian: Die österreichische LKW – MAUT – Gutachten und Kalkulations- Tabellen; Verlag Bohmann, Wien, 2. Auflage, 2003, S. 05 ff.

Kummer (2003b): Kummer, Sebastian: Gutachten über die Kosten der Österreichischen LKW – Maut im bereich der Kurier- Express- und Paketdienste sowie deren Weitergabe an die Kunden, Wien, 2003, S. 4

Kummer (2003c): Kummer, Sebastian: Herausforderung für die Transportwirtschaft; in: Verkehr - Die internationale Wochenzeitung für Verkehrswirtschaft, Nr. 21/2003 - Sonderbeilage: Internationales Verkehrssymposium 2003, S. 1A u. 3A

Kummer/ Einbock (2004): Kummer, Sebastian/ Einbock, Markus: E – Logistik (Vorlesungsunterlagen), Wien, SS2004, S. 5 f.

Kummer/ Einbock (2003): Kummer, Sebastian/ Einbock, Markus: Auswirkungen der Einführung der fahrleistungsabhängigen Lkw-Maut in Österreich – Ergebnisse einer empirischen Umfrage; ZTL Logistik-, Schulungs- und Beratungs-GmbH, Wien 2003, S. 17

Kummer/ Einbock/ Westerheide (2005): Kummer, Sebastian/ Einbock, Markus/ Westerheide, Christian: RFID in der Logistik – Handbuch für die Praxis, Bohman Druck und Verlag GmbH & Co KG, Wien 2005, S. 12 f., 27, 65, 106

Kummer/ Fuster (1999): Kummer, Sebastian/ Fuster, Ruberto: Auswirkungen des e-commerce auf Logistikdienstleister und deren Positionierung; in: Logistik Management, 1.Jg, 1999, Ausg. 4, S. 264

Lagermax (2005): Lagermax: Chronik Lagermax; Lagermax Lagerhaus und Speditions AG (Hrsg.), Salzburg 2005, o. S.

Lagermax (o.J.): Lagermax: 40 Jahre „LAGERMAX“ vom Lagerhaus zur Grossfirma – Werdegang einer nahezu 40 Jahre bestehenden Firma; Lagermax Lagerhaus und Speditions AG (Hrsg.), Salzburg o. J., S. 236

Lagermax AED GmbH & Co. KG (o.J.): Lagermax AED GmbH & Co KG: Lagermax Alltime Express Distribution (Imagebroschüre), Lagermax AED GmbH & Co KG (Hrsg.), Salzburg o. J., S. 21 u. 24

Langenhan (2004): Langenhan, F.O.: „Dienstleistungen“, in: Lück, W.: Lexikon der Betriebswirtschaft, 6. Auflage, München – Wien 2004, S. 136 – 137

Lenk/ Hansen (1989): Lenk, Bernhard/ Hansen, Hans – Günter: Codier Technik – Der Schlüssel zum Strichcode, Ident Verlag - Datalogic GmbH, 1989, S. 14

Linden (1966a): Linden, Walter: Spediteursammelgut in: Prof. Dr. Walter Linden (Hrsg.): Dr. Gablers Verkehrs – Lexikon; Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler, Wiesbaden 1966, S. 1421

Linden (1966b): Linden, Walter: Güterverkehr, in: Prof. Dr. Walter Linden (Hrsg.): Dr. Gablers Verkehrs – Lexikon, 1966, Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler, Wiesbaden 1966, S. 645

Linden (1966c): Linden, Walter: Nahzone, in: Hrsg. Prof. Dr. Walter Linden: Dr. Gablers Verkehrs – Lexikon, Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler, Wiesbaden 1966, S. 1037

Liska (2005): Liska, Claudia: Zusteller PrimeTime hat Paketmenge vervierfacht. in: Wirtschaftsblatt, erschienen am 22.01.2005, o. S.

Liska/ Rotter (2002): Liska, Claudia/ Rotter, Alexandra: Österreichs umsatzstärksten Speditionen; in: Wirtschaftsblatt, erschienen 30 März 2002, o. S.

Luetzen (1999): Luetzen, Stephanie: Umfrage – die größten österreichischen Speditionen schätzen den Markt ein; in: DVZ – Deutsche Verkehrszeitung, erschienen am 13. Februar 1999, o. S.

Matis/ Stiefel (2002): Matis, Herbert/ Stiefel, Dieter: Grenzenlos – die Geschichte der internationalen Spedition Schenker von 1931 bis 1991., Redline Wirtschaft bei Ueberreuter, Frankfurt/Wien 2002; S. 425 u. 426

Matis/ Stiefel (1995): Matis, Herbert/ Stiefel, Dieter: Das Haus Schenker – Die Geschichte der internationalen Spedition Schenker 1872 – 1931; Ueberreuter, Wien 1995; S. 31, 46, 71 f., 113, 159 u. 329

Mayer (2002): Mayer, Michael J.: Lagermax fährt mit neuen Partner; in: Wirtschaftsblatt, Wien, erschienen am 06. Dezember 2002, o. S.

Merath (1997): Merath, F.: „Güterverkehr“, in: Bloech, J./ Ihde, G.B.: Vahlens Großes Logistiklexikon, Verlag C.H. Beck, Verlag Franz Vahlen, München 1997, S. 351 – 352

Meyer (2000): Meyer A.: „Dienstleistungen“, in: Corsten H.: Lexikon der Betriebswirtschaftslehre, 4. Auflage, München – Wien 2000, S. 185 - 189

Müller, E. (2005): Müller, Ewald: Einführung neuer Mitarbeiter bei Gebrüder Weiss Paketdienst GmbH – Informationsmappe; Direct Parcel Austria GmbH, Leopoldsdorf bei Wien, erschienen März 2005; S. 4 u. 6

Müller, J. (2005): Müller, Josef: primetime – Klasse statt Masse, in: Verkehr – Die internationale Wochenzeitschrift für Logistik und Transport, Wien, 61. Jhrg., Nr. 5/2005, vom 04.02.2005, S.4

Müller, J. (2004a): Müller, Josef: Schier, Otten & Co feiert 80. Geburtstag. In: Verkehr – Die internationale Wochenzeitung für Verkehrswirtschaft, Wien, 60. Jhrg., Nr. 39/2004, erschienen am 24. September 2004, S. 5

Müller, J. (2004b): Müller, Josef: Qualität geht über alles; in: Verkehr – Die internationale Wochenzeitung für Verkehrswirtschaft, Wien, 60. Jhrg., Nr. 33/2004, S. 1, 4 f.

Müller, J. (1999a): Müller, Josef: Express von ÖBB übernommen, in: Verkehr – Die internationale Wochenzeitung für Verkehrswirtschaft, Wien, 55. Jhrg., Nr. 6/99, S. 5

Müller, J. (1999b): Müller, Josef: Britische Post steigt bei GP ein, in: Verkehr – Die internationale Wochenzeitung für Verkehrswirtschaft, Wien, 55. Jhrg., Nr. 2/99, S. 3

Müller, J. (1998): Müller, Josef: ÖBB: 10 Jahre ExpressCargo, in: Verkehr – Die internationale Wochenzeitung für Verkehrswirtschaft, Wien, 54. Jhrg., Nr. 5/98, S. 9

Müller, J. (1997): Müller, Josef: ÖBB-Expansion mit RailExpress, in: Verkehr – Die internationale Wochenzeitung für Verkehrswirtschaft, Wien, 53. Jhrg., Nr. 26/97, S. 6

Müller, J. (1996): Müller, Josef: Neu: ÖBB-Angebot RailExpress, in: Verkehr – Die internationale Wochenzeitung für Verkehrswirtschaft, Wien, 52. Jhrg., Nr. 3/96, S. 10

Obenaus/ Weidacher (1990): Obenaus, Wolfgang/ Weidacher, Josef: Handbook of Business English – Keywords in Context; Verlag Ueberreuter, Wien 1990, 4. Auflage, S. 154

o.V. (2006): o.V.: Halb privates Vorbild ist der Verbund; in: Der Standard, erschienen am 12. Jänner 2006, S. 2

o.V. (2005a): o.V.: Via Börse gegen Osten, in: Salzburger Nachrichten, Salzburg, Nr. 247, 61. Jhrg., erschienen am 24. Oktober 2005, S.14

o.V. (2005b): o.V.: Machtverschiebung bei IDS Logistik/ Konzerne gewinnen in der Kooperation von Spediteuren an Gewicht, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung; Frankfurt am Main, Nr. 100/17D, erschienen am 30. April 2005, S. 19

o.V. (2004a): o.V.: Markenintegration 2005 abgeschlossen – Aus DHL wird DHL Express und DHL Logistics, in: Verkehr – Die internationale Wochenzeitschrift für Logistik und Transport, Wien, 60. Jhrg., Nr. 50/2004, erschienen am 10. Dezember 2004, S.7

o.V. (2004b): o.V.: Wirtschaft – Kühne & Nagel Österreich bilanziert hervorragend, in: Verkehr – Die internationale Wochenzeitung für Verkehrswirtschaft, Wien, 60. Jhrg., Nr. 14/2004, erschienen am 2. April 2004, S. 1 u. 2

o.V. (2004c): o.V. Schneckenreither – Immer in Bewegung. in: Verkehr – Die internationale Wochenzeitschrift für Verkehrswirtschaft, Wien, 60. Jhrg., erschienen am 30. April 2004, S. 5

o.V. (2004d): o.V.: Studie von Capgemini: RFID wird Verpackung revolutionieren; in: Verkehr – Die internationale Wochenzeitung für Verkehrswirtschaft, Wien, 60. Jhrg., Nr. 34/2004, S. 4

o.V. (2004e): o.V.: KN moves towards own Europe road coverage, in: International Freight Week; erschienen am 15. März 2004, o.S.

o.V. (2003a): o.V.: ÖBB straffen BahnExpress, in: Verkehr – Die internationale Wochenzeitung für Verkehrswirtschaft, Wien, 59. Jhrg., Nr. 23/2003, S. 3

o.V. (2003b): o.V.: Paketversand wird teurer, aber: primetime ergänzt Servicespektrum um zwei neue Dienstleistungen, in: Österreichische Verkehrs Zeitung – Wochenzeitung für Transport und Logistik, 5. Jahrgang (2003), Nr. 46, S. 4

o.V. (2003c): o.V.: GLS: In Österreich spürbar gewachsen, in: Verkehr – Die internationale Wochenzeitung für Verkehrswirtschaft, Wien, 59. Jhrg., Nr. 51 - 52/2003, erschienen am 19. Dezember 2003, S. 10

o.V. (2003d): o.V.: Köln-Wien-Budapest: UPS setzt neuen Airbus ein, in: Verkehr – Die internationale Wochenzeitung für Verkehrswirtschaft, Wien, 59. Jhrg., Nr. 12/2003, erschienen am 21. März 2003, S. 12

o.V. (2003e): o.V.: KEP: FedEx hebt in Wien ab, in: Verkehr – Die internationale Wochenzeitung für Verkehrswirtschaft, Wien, 59. Jhrg., Nr. 46/2003, erschienen am 14. November 2003, S. 7

o.V. (2003f): o.V.: Transport TNT Express Austria – Umsatzplus von 22 Prozent, in: Verkehr – Die internationale Wochenzeitung für Verkehrswirtschaft, Wien, 59. Jhrg., Nr. 21/03, erschienen am 23. Mai 2003, S. 1-2

o.V. (2003g): o.V.: 1. Halbjahr 2003 / TNT: Neuer Standort in Linz geplant; in: Verkehr – Die internationale Wochenzeitung für Verkehrswirtschaft, Wien, 59. Jhrg. Nr. 36/2003, S. 10

o.V. (2002a): o.V.: „primetime geht in eigener Firma auf“, in: Österreichische Verkehrs Zeitung – Wochenzeitung für Transport und Logistik, Wien, 4. Jahrgang (2002), Nr. 11 vom 15.03.2002, S. 1

- o.V. (2002b):** o.V.: GP: Gateway für US-Post, in: Verkehr – Die internationale Wochenzeitung für Verkehrswirtschaft, Wien, 58. Jhrg., Nr. 3/2002, S. 10
- o.V. (2002c):** o.V.: Parcel, Logistics & Express – Neues Branding GLS, in: Verkehr – Die internationale Wochenzeitung für Verkehrswirtschaft, Wien, 58. Jhrg., Nr. 40/2002, S. 2
- o.V. (2002d):** o.V.: Aus General Parcel Austria wird „General Logistics Systems Austria GmbH, in: Österreichische Verkehrszeitung, Wien, Nr. 44/2002, S. 9
- o.V. (2002e):** o.V.: TNT Pilotprojekt „Servus Österreich“ erweist sich als Renner, in: Verkehr – Die internationale Wochenzeitung für Verkehrswirtschaft, Wien, 58. Jhrg., Nr.23/02, S.3
- o.V. (2002f):** o.V.: Fusion von IPP Quickstepp und trans-o-flex – „Im schönen Gelb der Deutschen Post“, in: Verkehr – Die internationale Wochenzeitung für Verkehrswirtschaft, Wien, 58. Jhrg., Nr. 21/2002, S. 6
- o.V. (2002g):** o.V.: Schenker ist glänzende „Perle“ im E.On-Konzern, in: Verkehr – Die internationale Wochenzeitung für Verkehrswirtschaft, Wien, 58. Jhrg., Nr. 27/2002, S. 3
- o. V. (2002h):** o.V.: Globalisierung verstärkt Bedarf nach 3PL/ Think global and act local; in: Verkehr – Die internationale Wochenzeitung für Verkehrswirtschaft, Wien, 58. Jhrg., Nr. 48/2002, S. 3
- o.V. (2001):** o.V.: TNT: Sameday-Service, Expressbeförderung – „State of the Art“, in: Verkehr – Die internationale Wochenzeitung für Verkehrswirtschaft, Wien, 57. Jhrg., Nr. 10/2001, S.4
- o.V. (2000a):** o.V.: Lagermax uebernimmt AED – Anteile von Danzas. in: DVZ – Deutsche Verkehrszeitung, Nr. 104, erschienen am 31.08.2000, o. S.
- o.V. (2000b):** o.V.: Globalisierung; in: Thommen, Jean – Paul (Hrsg.) (2000): Lexikon der Betriebswirtschaft – Management – Kompetenz von A bis Z; Versus Verlag AG, Zürich, 2. Auflage, S. 219 f.
- o.V. (1999a):** o.V.: ÖBB – Speditionsholding, in: Verkehr – Die internationale Wochenzeitung für Verkehrswirtschaft, Wien, 55. Jhrg., Nr. 26/99, S. 1
- o.V. (1999b):** o.V.: Kunden via Internet bedienen, in: Verkehr – Die internationale Wochenzeitung für Verkehrswirtschaft, Wien, 55. Jhrg., Nr. 36/99, S. 7
- o.V. (1999c):** o.V.: Quickstepp Paketservice auf Erfolgskurs, in: Verkehr – Die internationale Wochenzeitung für Verkehrswirtschaft, Wien, 55. Jhrg., Nr. 21/99, S. 4

- o.V. (1999d):** o.V.: Neuer Marktauftritt 2000: Quickstep wird EURO EXPRESS, in: Verkehr – Die internationale Wochenzeitung für Verkehrswirtschaft, Wien, 55. Jhrg., Nr. 40/99, S. 4
- o.V. (1998a):** o.V.: TNT optimiert Internet – Service, in: Verkehr – Die internationale Wochenzeitung für Verkehrswirtschaft, Wien, 54. Jhrg., Nr. 14/98, S. 10
- o.V. (1998b):** o.V.: Gebrüder Weiss in Zahlen, in: Verkehr – Die internationale Wochenzeitung für Verkehrswirtschaft, Wien, 54. Jhrg., Nr.18/98, S.5
- o.V. (1997):** o.V.: DPD – „Business – Paket“ auf 2.300 Postämtern, in: Verkehr – Die internationale Wochenzeitung für Verkehrswirtschaft, Wien, 53. Jhrg., Nr. 33/97, S. 3
- o.V. (1996a):** o.V.: EMS – Auslandsversand der Post in Händen von DHL, in: Verkehr – Die internationale Wochenzeitung für Verkehrswirtschaft, Wien, 52. Jhrg., Nr. 3/96, erschienen am 19. Jänner 1996, S. 1
- o.V. (1996b):** o.V.: „Technologieschub beim APS“, in: Verkehr – Die internationale Wochenzeitung für Verkehrswirtschaft, Wien, 52. Jhrg., Nr. 17/96, S.3
- o.V. (1996c):** o.V.: Panalpina – Schweres Jahr; in: Die Presse, Wien, erschienen am 20. Juni 1996, o.S.
- o.V. (1995a):** o.V.: Schenker: Gut über die Runden, in: Verkehr – Die internationale Wochenzeitung für Verkehrswirtschaft, Wien, 51. Jhrg., Nr. 44/95, S. 7
- o.V. (1995b):** o.V.: Lagermax startet Satellitenkommunikation; in: Verkehr – Die internationale Wochenzeitung für Verkehrswirtschaft, Wien, 51. Jhrg., Nr. 2/95, S. 5
- o.V. (1995c):** o.V.: Keine Ehe mit großen Partnern. in: Verkehr – Die internationale Wochenzeitung für Verkehrswirtschaft, Wien, 51. Jhrg., Nr. 40/95, S.4
- o.V. (1995d):** o.V.: Eine Chance für die EU – Opfer; in: Verkehr – Die internationale Wochenzeitung für Verkehrswirtschaft, Wien, 51. Jhrg., Nr. 18/95, S. 2
- o.V. (1995e):** o.V.: Die Spediteure helfen ihren Kunden sparen; in: Verkehr – Die internationale Wochenzeitung für Verkehrswirtschaft, Wien, 51. Jhrg., Nr. 10/95, S. 3
- o.V. (1994a):** o.V.: Scheidung zwischen GPA und SOC, in: Verkehr – Die internationale Wochenzeitung für Verkehrswirtschaft, Wien, 50. Jhrg., Nr.9/94, S. 16
- o.V. (1994b):** o.V.: GW – Tochter für Industrielogistik, in: Verkehr – Die internationale Wochenzeitung für Verkehrswirtschaft, Wien, 50. Jhrg., Nr. 28/94, S.19
- o.V. (1994c):** o.V.: Neue Struktur für heimische GW – Produkte, in: Verkehr – Die internationale Wochenzeitung für Verkehrswirtschaft, Wien, 50. Jhrg., Nr.14/94, S.17

- o.V. (1994d):** o.V.: EU – Ausschuß nahm Arbeit auf; in: Verkehr – Die internationale Wochenzeitung für Verkehrswirtschaft, Wien, 50. Jhrg., Nr. 7/94, S. 26
- o.V. (1994e):** o.V.: Wiener Spediteure in der EU; in: Verkehr – Die internationale Wochenzeitung für Verkehrswirtschaft, Wien, 50. Jhrg., Nr. 40/94, S. 15
- o.V. (1994f):** o.V.: Neue Handelsstatistik bringt Speditionen neues Aufgabenfeld; in: Der Standard, erschienen am 30. Dezember 1994, o. S.
- o.V. (1993a):** o.V.: ÖBB: „Kein Feindbild Spedition“, in: Verkehr – Die internationale Wochenzeitung für Verkehrswirtschaft, Wien, 49. Jhrg., Nr. 7/93, S. 8
- o.V. (1993b):** o.V.: ÖBB: Bahn Express wird teurer, in: Verkehr – Die internationale Wochenzeitung für Verkehrswirtschaft, Wien, 49. Jhrg., Nr. 47/93, S. 11 u. 12
- o.V. (1993c):** o.V.: GP Austria startete diese Woche, in: Verkehr – Die internationale Wochenzeitung für Verkehrswirtschaft, Wien, 49. Jhrg., Nr. 5/93, S. 17
- o.V. (1993d):** o.V.: UPS: „Wir sind voll im Plan“, in: Verkehr – Die internationale Wochenzeitung für Verkehrswirtschaft, Wien, 49. Jhrg., Nr. 31/93, S. 15 – 16
- o.V. (1993e):** o.V.: UPS: Mehr Kapazität ex VIE und LNZ, in: Verkehr – Die internationale Wochenzeitung für Verkehrswirtschaft, Wien, 49. Jhrg., Nr. 37/93, S. 11
- o.V. (1993f):** o.V.: TNT : Importe über Wien, in: Verkehr – Die internationale Wochenzeitung für Verkehrswirtschaft, Wien, 49. Jhrg., Nr. 14/93, S.14
- o.V. (1993g):** o.V.: DHL: Ungebremster Höhenflug, in: Verkehr – Die internationale Wochenzeitung für Verkehrswirtschaft, Wien, 49. Jhrg., Nr. 21/93, S. 14 u. 15
- o.V. (1993h):** o.V.: Quehenberger: Logistik als Trumpf, in: Verkehr – Die internationale Wochenzeitung für Verkehrswirtschaft, Wien, 49. Jhrg., Nr. 18/93, S. 18 u. 19
- o.V. (1993i):** o.V.: Allianz der Stärke. In: Verkehr – Die internationale Wochenzeitung für Verkehrswirtschaft, Wien, 49. Jhrg., Nr. 3/93, S. 15 - 16
- o.V. (1992a):** o.V.: General Parcel wurde gegründet, in: Verkehr – Die internationale Wochenzeitung für Verkehrswirtschaft, Wien, 48. Jhrg., Nr. 31/92, S. 15 u. 16
- o.V. (1992b):** o.V.: German Parcel weitete Europaverkehre aus, in: Verkehr – Die internationale Wochenzeitung für Verkehrswirtschaft, Wien, 48. Jhrg., Nr. 3/92, S. 16
- o.V. (1992c):** o.V.: „Alles Paketi“ bei GP Austria, in: Verkehr – Die internationale Wochenzeitung für Verkehrswirtschaft, Wien, 48. Jhrg., Nr. 44/92, S. 13 u. 14

- o.V. (1992d):** o.V.: UPS erwarb Star Air von GW, in: Verkehr – Die internationale Wochenzeitung für Verkehrswirtschaft, Wien, 48. Jhrg., Nr. 15/92, S. 17 – 18
- o.V. (1992e):** o.V.: KN: Geschäfte, die sich rechnen, in: Verkehr – Die internationale Wochenzeitung für Verkehrswirtschaft, Wien, 48. Jhrg., Nr. 41/92, S. 16
- o.V. (1992f):** o.V.: KN: Geschäfte, die sich rechnen, in: Verkehr – Die internationale Wochenzeitung für Verkehrswirtschaft, Wien, 48. Jhrg., Nr. 41/92, S. 16
- o.V. (1992g):** o.V.: Welz goes East, in: Verkehr – Die internationale Wochenzeitung für Verkehrswirtschaft, Wien, 48. Jhrg., Nr. 48/92, S. 16 u. 17
- o.V. (1991a):** o.V.: Grundsätzliches zu AÖSp und SVS; in: Verkehr – Die internationale Wochenzeitung für Verkehrswirtschaft, Wien, 47. Jhrg., Nr. 44/91, S. 5
- o.V. (1991b):** o.V.: German Parcel geht ins dritte Jahr, in: Verkehr: Die internationale Wochenzeitung für Verkehrswirtschaft, Wien, 47. Jhrg., Nr. 36/91; S. 15
- o.V. (1990a):** o.V.: HGB – Änderung: Konsequenzen; in: Verkehr – Die internationale Wochenzeitung für Verkehrswirtschaft, Wien, 46. Jhrg., Nr. 3/90, S. 18
- o.V. (1990b):** o.V.: ÖBB wollen nicht nur Carrier sein, in: Verkehr – Die internationale Wochenzeitung für Verkehrswirtschaft, Wien, 46. Jhrg., Nr. 26/90, S. 4
- o.V. (1990c):** o.V.: DFÜ bei APS, in: Verkehr – Die internationale Wochenzeitung für Verkehrswirtschaft, Wien, 46. Jhrg., Nr. 9/90, S. 14
- o.V. (1990d):** o.V.: Hundert Jahre Kühne & Nagel, in: Verkehr – Die internationale Wochenzeitung für Verkehrswirtschaft, Wien, 46. Jhrg., Nr. 28/90, S. 17
- o.V. (1989a):** o.V.: Neu: IC – Kurier in die Schweiz, in: Verkehr – Die internationale Wochenzeitung für Verkehrswirtschaft, Wien, 45. Jhrg., Nr. 25/89, S. 14
- o.V. (1989b):** o.V.: APS: Neuer Hauptumschlagsplatz, in: Verkehr – Die internationale Wochenzeitung für Verkehrswirtschaft, Wien, 45. Jhrg., Nr. 13/89, S. 19
- o.V. (1989c):** o.V.: Trans-o-flex wächst kräftig, in: Verkehr – Die internationale Wochenzeitung für Verkehrswirtschaft, Wien, 45. Jhrg., Nr. 11/89, S. 29
- o.V. (1988a):** o.V.: Die neuen AÖSp treten in Kraft; in: Verkehr – Die internationale Wochenzeitung für Verkehrswirtschaft, Wien, 44. Jhrg., Nr. 50/88, S. 21
- o.V. (1988b):** o.V.: APS – Austria Paket – System, in: Verkehr – Die internationale Wochenzeitung für Verkehrswirtschaft, Wien, 44. Jhrg., Nr. 14/88, S. 19

o.V. (1988c): o.V.: „Express –Gigant“ United Parcel Service (UPS), in: Verkehr – Die internationale Wochenzeitung für Verkehrswirtschaft, Wien, 44. Jhrg., Nr. 12/88 – Spezialausgabe, erschienen am 25. März 1988; S.22

o.V. (1988d): o.V.: FedEx: In der Spitzengruppe, in: Verkehr – Die internationale Wochenzeitung für Verkehrswirtschaft, Wien, 44. Jhrg., Nr. 12/88 – Spezialausgaben, erschienen am 25. März 1988, S. 20

o.V. (1988e): o.V.: TNT fliegt nun auch Linz an, in: Verkehr – Die internationale Wochenzeitung für Verkehrswirtschaft, Wien, 44. Jhrg., Nr. 34/88, S. 15

o.V. (1988f): o.V.: DHL: Dynamische Spitzenposition, in: Verkehr – Die internationale Wochenzeitung für Verkehrswirtschaft, Wien, 44. Jhrg., Nr. 12/88 – Spezialausgabe, erschienen am 25. März 1988, S.18

o.V. (1988g): o.V.: „Flexibilität – oberstes Gebot“. In: Verkehr – Die internationale Wochenzeitung für Verkehrswirtschaft, Wien, 44. Jhrg., Nr. 7/88, S. 17 u. 18

o.V. (1988h): o.V.: Start zum Datenaustausch in der Spedition – Eine bemerkenswerte Initiative des Hauses Schier, Otten & Co; in: Verkehr – Die internationale Wochenzeitung für Verkehrswirtschaft, Wien, 44. Jhrg., Nr.40/88, S. 18

o.V. (1988i): o.V.: Zielgruppe Paketverkehr; in: Verkehr – Die internationale Wochenzeitung für Verkehrswirtschaft, Wien, 44. Jhrg., Nr. 29/88, S. 4 f.

o.V. (1988j): o.V.: Eilig, eiliger, am eiligsten; in: Verkehr – Die internationale Wochenzeitung für Verkehrswirtschaft, Wien, 44. Jhrg., Nr. 5/88, S. 19

ÖBB (2005): ÖBB: Geschäftsbericht 2004. Hrsg. Österreichische Bundesbahnen Holding AG, Wien, S. 4 f. u. 8

Österreichisches Normungsinstitut (2005): Österreichisches Normungsinstitut: ÖNORM EN ISO 14001:2004 – Umweltmanagementsysteme – Anforderungen mit Anleitung zur Anwendung; Hrsg. Österreichisches Normungsinstitut, Wien, Stand 2005 – 01 -01; S. Titelseite u. 7

Österreichisches Normungsinstitut (2003a): Österreichisches Normungsinstitut: ON – Handbuch: Qualitätsmanagement ON – HB2/ ÖNORM EN ISO 9001:2000.; Hrsg. Österreichisches Normungsinstitut, Wien, 2. Auflage, 2003, Titelseite

Österreichisches Normungsinstitut (2003b): Österreichisches Normungsinstitut: ON – Handbuch: Qualitätsmanagement ON – HB2/ ÖNORM EN ISO 9000:2000 ff.; Hrsg. Österreichisches Normungsinstitut, Wien, 2. Auflage, 2003, S. 6 f. u. 11

Österreichische Post AG (2005): Österreichische Post AG: Geschäftsbericht 2004. Hrsg. Österreichische Post AG, Wien, S. 10 ff., 28 f.

Österreichische Post AG (2003): Österreichische Post AG: Geschäftsbericht 2002. Hrsg. Österreichische Post AG, Wien, S. 36 ff.

Poschalko (2003): Poschalko, Gustav: Logistik im Umbruch; in: Verkehr – Die internationale Wochenzeitung für Verkehrswirtschaft, Wien, 59. Jhrg., Nr. 21/2003 - Sonderbeilage: Verkehrssymposium 2003, Wien, S. 2A

Quehenberger Logistikgruppe (2005a): Quehenberger Logistikgruppe: „Electronic banking“ in der Spedition. in: Q – spirit – Kundenzeitung der Quehenberger Logistikgruppe; Bergheim bei Salzburg, 04/2005/No. 15, S. 1

Quehenberger Logistikgruppe (2005b): Quehenberger Logistikgruppe: Beratung – Software – Logistik: Sicherheit garantiert. in: Q – spirit – Kundenzeitung der Quehenberger Logistikgruppe; Bergheim bei Salzburg, 04/2005/No. 15, S. 4

Quehenberger Logistikgruppe (2005c): Quehenberger Logistikgruppe: Neue Division für Zentraleuropa. in: Q – spirit – Kundenzeitung der Quehenberger Logistikgruppe; Bergheim bei Salzburg, 07/2005/No. 16, S. 5

Reindl/ Oberniedermaier (2002): Reindl, Martin/ Oberniedermaier, Gerhard (2002): eLogistics – Logistiksysteme und –prozess im Internetzeitalter; Addison-Wesley Verlag, 6. Auflage, München, S. 46 f., 278, 281

Retis – logistik resulting (2004): Retis – logistik resulting: Europalette; in: Logistik Glossar; Bohmann Druck und Verlag GmbH Co & KG, Wien, S. 56

Schachinger Logistik Holding GmbH & Co KG (2005): Schachinger Logistik Holding GmbH & Co KG: Schachinger Logistik – Unternehmenspräsentation 2005; Hrsg. Schachinger Logistik Holding GmbH & Co KG, Hörsching, 2005, S. 1 u. 2

Schenker AG (2005): Schenker AG: Schenker Stinnes Logistics – Das Unternehmen, Essen/Deutschland 2005, S. 18 u. 19

Schenker & Co AG (2003): Schenker & Co AG: Schenker Stinnes Logistics – All ways with you!!, Wien 2003, S. 22

Schier, Otten & Co GmbH (2005): Schier, Otten & Co GmbH: Präsentations- Mappe; Wien 2005, S. 29, 46 u. 47

Schier, Otten & Co. (2004): Schier, Otten & Co.: SOC in Österreich – Die Wiener Entwicklung. In: Panaroma – Firmenzeitung der Firma Schier, Otten & Co, Wien; Dezember 2004, S. 2

Schmid (2005): Schmid, Wolfgang: Thiel – Töchter bauen ihre Stärken aus. in: Österreichische Verkehrszeitung, erschienen am 08. April 2005, o. S.

Schmid (2004): Schmid, Wolfgang: Spedition Welz forciert traditionelle Stärken. in: Österreichische Verkehrszeitung, Nr. 45/2004, S. 10

Schmid (2003): Schmid, Wolfgang: GLS setzt voll und ganz auf Innovation, in: Österreichische Verkehrszeitung, Nr. 14/2003, S. 8

Schmidt (1997): Schmidt, K.: „Frachtführer“, in: Bloech, J./ Ihde, G.B.: Vahlens Großes Logistiklexikon, Verlag C.H. Beck, Verlag Franz Vahlen, München 1997, S. 308 - 309

Schneeweis (1998): Schneeweis, Petra: Public Relations und Unternehmenskommunikation von Speditionsunternehmen; Universität Salzburg, Salzburg 1998, S. 169

Schubert/ Küting (1981): Schubert, Werner/ Küting, Karlheinz: Unternehmungszusammenschlüsse; Verlag Franz Vahlen München 1981, S. 10 f.

Schneglberger/Kain (2003): Schnelberger/Kain: Road Pricing 2003 - Praxisleitfaden für LKW und Busse; Kitzler Verlag, Wien, Stand 23.05.2003, S. 1 u. 2

Seegers-Krückeberg (1997a): Seegers-Krückeberg, D.: „Kurierdienst“, in: Bloech, J./ Ihde, G.B.: Vahlens Großes Logistiklexikon, Verlag C.H. Beck, Verlag Franz Vahlen, München 1997, S. 468 – 469

Seegers-Krückeberg (1997b): Seegers-Krückeberg, D.: „Expressdienst“, in: Bloech, J./ Ihde, G.B.: Vahlens Großes Logistiklexikon, Verlag C.H. Beck, Verlag Franz Vahlen, München 1997, S. 263

Seegers-Krückeberg (1997c): Seegers-Krückeberg, D.: „Paketdienst“, in: Bloech, J./ Ihde, G.B.: Vahlens Großes Logistiklexikon, Verlag C.H. Beck, Verlag Franz Vahlen, München 1997, S. 780 -781

Simchi – Levi/ Kaminsky/ Simchi – Levi (2003): Simchi – Levi, D./ Kaminsky, P./ Simchi – Levi, E.: Designing and Managing the Supply Chain; 2. Ed. Boston et.al. 2003 (McGraw – Hill Irwin), S. 131

Slotta (2001): Slotta, Gerd: Vom Speditionsunternehmen zum E – Logistiker/ Wie E-Commerce die Logistikbranche verändert; in: Baumgarten, Helmut (Hrsg.): Logistik im E – Zeitalter – Die Welt der globalen Logistiknetzwerke; Frankfurter Allgemeine Zeitung Verlagsbereich Buch, Frankfurt am Main, 1. Auflage, 2001, S. 228 f.

Teusch (2004): Teusch, Ulrich: Was ist Globalisierung? – Ein Überblick; Primus Verlag, Darmstadt 2004, S. 16

Thommen/ Achleitner (2001): Thommen, Jean-Paul/ Achleitner, Ann-Kristin: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre – Umfassende Einführung aus

managementorientierter Sicht; Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler GmbH, Wiesbaden 2001, 3. Auflage, S. 82

Tuma (1997): Tuma, Otmar J.: Neues Transportrecht auch in Österreich?; in: Verkehr – Die internationale Wochenzeitung für Verkehrswirtschaft, Wien, 53. Jhrg., Nr. 36/97, S. 6

UPS (2005a): United Parcel Service Speditionsgesellschaft mbH: United Parcel Service Österreich: Ein Überblick; Flughafen Wien, erschienen August 2005

UPS (2005b): United Parcel Service Speditionsgesellschaft mbH: UPS – New Europe Districts; Flughafen Wien, 2005

UPS (2004a): United Parcel Service Speditionsgesellschaft mbH: UPS Europa: Zahlen und Fakten; Flughafen Wien, erschienen 4. Quartal 2004

UPS (2004b): United Parcel Service Speditionsgesellschaft mbH: UPS Weltweit: Zahlen und Fakten; Flughafen Wien, erschienen 4. Quartal 2004

UPS (2004c): United Parcel Service Speditionsgesellschaft mbH: UPS Österreich: Zahlen und Fakten; Flughafen Wien, erschienen 4. Quartal 2004

Van Saanen (1998): Van Saanen, Heinz: Dynamik am Paketmarkt; in: Verkehr – Die internationale Wochenzeitung für Verkehrswesen, Wien, 54. Jhrg., Nr. 18/98, S. 2

Wöhe (2002): Wöhe, Günter: Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre; 21. Auflage, Verlag Franz Vahlen, München, S. 302 ff.

Zänker (2001): Zänker, Klaus: Kommunikationsstandards für E - Commerce und Logistik; in: Krieger, Winfried (Hrsg.): E – Business – Praxisleitfaden für Speditionen und Logistikdienstleister, Verlag Heinrich Vogel GmbH, München, 1. Auflage, 2001, S. 64 f.

Zentralverband der Spediteure (1930): Zentralverband der Spediteure Allgemeine Geschäftsbedingungen im Speditionsgewerbe (AGBSp.) verlautbart in der „Wiener Zeitung“ vom 28. XII. 1930, Wien, erschienen am 28. 12. 1930, o. S.

Internetquellen:

ARA System (2006): ARA System – Anfallstellen Service: Die Verpackungsverordnung; in: <http://www.anfallstellenservice.at/pages/contentframe.php?c=faq10.php>, abgerufen 01. Februar 2006

Arge - Ideen (2005): Arge Ideen Andrea Wanek KEG: 16 Jahre „Das schnelle Paket“. 16 Jahre Marktführerschaft in Österreich. in: http://www.arge-ideen.at/sites/dpd_intern/presse/pr_dpd_geschichte.htm, abgerufen am 21.09.2005

ASFINAG (2006): ASFINAG: LKW Maut – Rechtliche Grundlagen; in: http://www.asfinag.at/maut/maut_neu/2_4_2.htm, abgerufen am 14. Jänner 2006

Bentz (2005): Bentz, Ulrich: Die schnellen Helfer, in: http://www.extradienst.at/jaos/page/main_aktuell_content.tml?article_id=6275; abgerufen am 06. Oktober 2005

bm:bwk (2005): Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft u. Kultur: Österreichische Industrieholding AG, ÖIAG; in: <http://www.aeiou.at/aeiou.encyclop.o/o711538.htm>; abgerufen am 30. Oktober 2005

BMVIT (2006): Bundesministerium für Verkehr, Innovation und Technologie: Post in Österreich – Das österreichische Postwesen; in: http://www.bmvit.gv.at/eu_rat/telekom/post.html, abgerufen 11. Jänner 2006

BMWA (2006a): Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit: Beitritt von 10 Ländern in die Europäische Union – AUSPED Regionalstiftungen; in: <http://www.bmwa.gv.at/NR/rdonlyres/05EE8C6A-1EBC-4E31-B34C-6EDBDDD46906/19490/Beitrittvon10LndernindieEuropischeUnionAUSPED.pdf>, abgerufen am 15. Jänner 2006

BMWA (2006b): Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit: Energiebericht 2003; in: <http://www.bmwa.gv.at/NR/rdonlyres/6AB5C4A7-445B-4294-996B-19CD8D3A266E/17881/Energiebericht2003.pdf>, abgerufen am 17. Februar 2006, S. 13, 15 u. 17

BMWA (2006c): Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit: Stand und Entwicklung der Energieversorgung in Österreich; in: <http://www.bmwa.gv.at/NR/rdonlyres/6AB5C4A7-445B-4294-996B-19CD8D3A266E/19680/ErgnzungspapierAug05.pdf>, abgerufen am 17. Februar 2006, S. 12

BMWA (2006d): Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit: Auszeichnung - Führung des Wappens der Republik Österreich (Bundeswappen) durch gewerbliche Unternehmen; in: <http://www.bmwa.gv.at/BMWA/Themen/Unternehmen/Gewerbe/Gewerbeordnung/6auszeichnungen.htm>; abgerufen am 09. Jänner 2006

Dachser GmbH & Co KG (2005a): Dachser GmbH & Co KG: 1. Epoche 1927 – 1937, in: http://web.dachser.com/deu/company/content_company_history_epoch_1.html, abgerufen am 29. August 2005

Dachser GmbH & Co KG (2005b): Dachser GmbH & Co KG: 2. Epoche 1938 – 1949, in: http://web.dachser.com/deu/company/content_company_history_epoch_2.html, abgerufen am 29. August 2005

Dachser GmbH & Co KG (2005c): Dachser GmbH & Co KG: 3. Epoche 1950 – 1960, in: http://web.dachser.com/deu/company/content_company_history_epoch_3.html, abgerufen am 29. August 2005

Dachser GmbH & Co KG (2005d): Dachser GmbH & Co KG: 5. Epoche 1974 – 1988, in: http://web.dachser.com/deu/company/content_company_history_epoch_5.html, abgerufen am 29. August 2005

Dachser GmbH & Co KG (2005e): Dachser GmbH & Co KG: 6. Epoche 1989 – heute, in: http://web.dachser.com/deu/company/content_company_history_epoch_6.html, abgerufen am 29. August 2005

Dachser GmbH & Co KG (2003): Dachser GmbH & Co KG: Pressemitteilung – Schachinger Logistik Holding positioniert sich für neue Logistik – Märkte und verkauft Mehrheitsbeteiligung der Tochter Euronet an Dachser; in: <http://www.dachser.com/hpappl/pressrelease/Control?go=2&lang=deu&EPPID=36>, erschienen am 24. Jänner 2003, abgerufen am 29. August 2005

Deutsche Post AG (2004): Deutsche Post AG: Aktuelles Factbook – Fakten für Investoren; in: http://www1.finanzberichte.dpwn.de/factbook/serviceseiten/downloads/files/gesamt_dp_fact.pdf, abgerufen am 17. Februar 2006, S. 17

DB Logistics (2005): DB Logistics: Die Erfolgsgeschichte der Stinnes AG, in: <http://www.dblogistics.de/site/dblogistics/de/vorstandsressort/geschichte/geschichte.html>; abgerufen am 07. November 2005

DHL Express Austria GmbH (2006a): DHL Express Austria GmbH: LKW Maut in Österreich (Road Pricing); in: <http://www.dhl.at/publish/at/de/information/shipping/roadpricing.high.html>, abgerufen am 14. Jänner 2006

DHL Express Austria GmbH (2006b): DHL Express Austria GmbH: Rechtsinformation Guten Abend – Informationspflicht/Impressum; in: <http://www.dhl.at/publish/at/de/information/customer/legal/information.high.html>; abgerufen am 09. Jänner 2005

DHL Logistics Austria GmbH (2006): DHL Express, DHL Logistics Austria GmbH: Ein umfassendes Mehrwertserviceangebot; in: <http://www.dhl.at/publish/at/de/services/logistics/valueadded.high.html>, abgerufen am 01. Februar 2006

DHL Express Austria GmbH (2005): DHL Express Austria GmbH: Über DHL – DHL in Österreich, in: http://www.dhl.at/publish/at/de/about/local_about.high.html, abgerufen am 15. Oktober 2005

DHL USA (2005): DHL USA: DHL Timeline; in: <http://www.dhlusa.com/Company/mergernews.asp?nav=companyInfo/history/ciH1>; abgerufen am 15. Oktober 2005

Die Schweizerische Post (1998): Die Schweizerische Post: Beteiligung an General Parcel. Die Schweizerische Post, in: http://www.post.ch/de/uk_beteiligung_an_general.htm?viewID=732; erschienen am 23. Juni 1998, abgerufen am 06. Oktober 2005

Direct Parcel Distribution Austria GmbH (2005): Direct Parcel Distribution Austria GmbH: Über uns – Zahlen & Fakten. In: <http://www.dpd.at/Content.Node2/factsnational.html>, abgerufen am 02. November 2005

Dobbs (2005): Dobbs, D. (2005): London's Road Pricing: Relieving Congestion, Supporting Alternative Mobility, in: http://www.lightrailnow.org/news/n_000010.htm; abgerufen am 13. Mai 2005

DPD Austria GmbH (2006a): DPD Austria GmbH: Die erste Adresse für Business – Pakete: DPD eröffnet in Bregenz Österreichs ersten DPD Paketshop, http://www.dpd.at/Content.Node2/7248_421.html, abgerufen am 12. Februar 2006

DPD Austria GmbH (2006b): DPD Austria GmbH: Das DPD Nachnahmepaket; in: Hrsg. DPD Austria GmbH, <http://www.dpd.at/Content.Node2/nachnahmepaket.html>, abgerufen am 01. Februar 2006

DPDA (2005a): DPD Austria GmbH: _10 Jahre DPD Austria – 10 Jahre Marktführerschaft im Zeitraffer; in: <http://www.dpd.at/Content.Node2/geschichte national.html>; abgerufen am 12. September 2005

DPDA (2005b): DPD Austria GmbH: Pressemitteilung: Post gibt Anteile ab: DPD-Paketdienste wieder 100% privat. in: http://www.dpd.at/Content.Node2/7248_4211.html; erschienen am 02. September 2005, abgerufen am 05. September 2005

DPDA (2005c): DPD Austria GmbH: Zahlen, Daten und Fakten DPD Austria; in: <http://www.dpd.at/Content.Node2/factsnational.html>; abgerufen am 12. September 2005

DPDA (2004): DPD Austria GmbH: Pressemitteilung: Paketlogistik: GeoPost als Gesellschafter in DPDA integriert. in: http://www.dpd.at/Content.Node2/7248_11.html, erschienen am November 2004, abgerufen am 05. September 2005

ECIN (2004): ECIN - FTK – Forschungsinstitut für Telekommunikation: RFID – Wal-Mart mit zuviel Druck?; in: <http://www.ecin.de/news/2004/12/23/07852/?rcol>, abgerufen am 11. Februar 2006

E.P.S. Express Parcel Service GmbH (2005): E.P.S. Express Parcel Service GmbH: Historische Entwicklung. in: <http://www.eps.co.at/qm/entwicklung.asp>, abgerufen am 06. Oktober 2005

EurLex (2002): Europäische Kommission: Richtlinie 2002/39/EG des Europäischen Parlaments und des Rates vom 10. Juni 2002 zur Änderung der Richtlinie 97/67/EG im Hinblick auf die weitere Liberalisierung des Marktes für Postdienste in der Gemeinschaft – Amtsblatt L 176 vom 05/07/2002; in: http://europa.eu.int/smartapi/cgi/sga_doc?smartapi!celexapi!prod!CELEXnumdoc&lg=d e&numdoc=32002L0039&model=guichett; abgerufen am 11. Jänner 2006

Euroexpress (2005): Euroexpress: Euroexpress in Österreich. in: <http://www.euroexpress.com/land.php?l=D&landcode=AT&ga=j> , abgerufen am 22.09.2005

Europäische Kommission (2006a): Europäische Kommission: Rahmenrichtlinie für den Postsektor; in: http://europa.eu.int/comm/internal_market/post/framework_de.htm, abgerufen am 11. Jänner 2006

Europäische Kommission (2006b): Europäische Kommission: Amtsblatt der Europäischen Gemeinschaft: Richtlinie 1999/62/EG des Europäischen Parlaments und des Rates vom 17. Juni 1999 über die Erhebung von Gebühren für die Benutzung bestimmter Verkehrswege durch schwere Nutzfahrzeuge; in: http://europa.eu.int/eur-lex/pri/de/oj/dat/1999/l_187/l_18719990720de00420050.pdf, abgerufen am 14. Jänner 2006

Europäische Kommission (1998): Europäische Kommission: Richtlinie 97/67/EG des Europäischen Parlaments und des Rates vom 15. Dezember 1997 über gemeinsame Vorschriften für die Entwicklung des Binnenmarktes der Postdienste der Gemeinschaft und die Verbesserung der Dienstqualität – Amtsblatt der Europäischen Gemeinschaft, L 15/14; in: http://europa.eu.int/eur-lex/pri/de/oj/dat/1998/l_015/l_01519980121de00140025.pdf, erschienen am 21. 01. 1998, abgerufen am 11. Jänner 2006

Europass (2006a): EUROPPASS LKW-Mautsystem GmbH: Aktuelle Mautordnung; in: <http://www.go-maut.at/go/Article.asp?ID=4095&Navi=3>, abgerufen am 14. Jänner 2006

Europass (2006b): EUROPPASS LKW-Mautsystem GmbH: Das erste „multilane free-flow Mautsystem“ erlaubt eine Mautberechnung ohne Zwischenstopp; in: <http://www.go-maut.at/go/Article.asp?ID=346&Navi=3>, abgerufen am 14. Jänner 2006

Europass (2006c): EUROPPASS LKW-Mautsystem GmbH: Mautportale ermöglichen das bequeme Abbuchen der Maut; in: <http://www.go-maut.at/go/Article.asp?ID=347&Navi=3>, abgerufen am 14. Jänner 2006

Fachverband für das Güterbeförderungsgewerbe (2005): Fachverband für das Güterbeförderungsgewerbe: Kostenexplosion im Güterkraftverkehr – Kostenfalle Dieselpreis, in: http://www.aisoe.org/aisoe/download_dieselpreis/Kostenexplosion_Dieselpreis.pdf, erschienen am 23. September 2005, abgerufen am 18. Februar 2006, S. 1 f.

Fachverband der Spediteure (2006): Fachverband der Spediteure: Positionspapier Fachverband der Spediteure – Fachverband der Spediteure; in: <http://wko.at/spediteure/strategi.htm>; abgerufen am 08. Jänner 2006

Gebrüder Weiss Holding AG (2006a): Gebrüder Weiss Holding AG: Ökologie und Gebrüder Weiss; in: http://www.gw-world.com/dynframeset.htm?ueber_uns_247.htm; abgerufen am 09. Jänner 2006

Gebrüder Weiss Holding AG (2006b): Gebrüder Weiss Holding AG: EDI – elektronischer Austausch von Daten; in: <http://www.gw-world.com/products831.htm>, abgerufen am 11. Februar 2006

Gebrüder Weiss Holding AG (2006c): Gebrüder Weiss Holding AG: Gebrüder Weiss – Logging Kunden & Partner; in: <http://www.inet-logistics.com/sso/ShowLogin.do?Lang=de&Branding=gw-world.com>, abgerufen am 11. Februar 2006

Gebrüder Weiss Holding AG (2006d): Gebrüder Weiss Holding AG: Distribution Österreich; in: <http://www.gw-world.com/products1031.htm>; abgerufen am 24. Jänner 2006

Gebrüder Weiss Holding AG (2005a): Gebrüder Weiss Holding AG: Die Geschichte von Gebrüder Weiss, in: http://www.gw-world.com/ueber_uns_246.htm, abgerufen am 12.09.2005

Gebrüder Weiss Holding AG (2005b): Gebrüder Weiss Holding AG: Gebrüder Weiss wächst sichtbar zusammen. in: http://www.gw-world.com/presse_936.htm, abgerufen am 12.09.2005

Gebrüder Weiss Holding AG (2005c): Gebrüder Weiss Holding AG: Tochterunternehmen. in: http://www.gw-world.com/toechter_toechterunternehmen.htm, abgerufen am 12.09.2005

Gebrüder Weiss Holding AG (2005d): Gebrüder Weiss Holding AG: Euroexpress, in: <http://www.gw-world.com/products28.htm>, abgerufen am 12.09.2005

GLS Austria GmbH (2006a): GLS Austria GmbH: Produkte national; in: http://www.gls-austria.com/de/prod_nat/index.php3, abgerufen am 26. Jänner 2006

General Logistics Systems Austria GmbH (2005): General Logistics Systems Austria GmbH: Über Uns - Historie. in: <http://www.gls-austria.com/de/home/index.html>, abgerufen am 17. Oktober 2005, 26. Jänner 2006 u. 18. Februar 2006

General Logistics Systems Austria GmbH (2003): General Logistics Systems Austria GmbH: COD – Internationaler Paketversand per Nachnahme immer wichtiger – Cash-Service ohne Grenzen in: GLS Austria, Ansfelden, <http://www.gls->

austria.com/de/news/news_20030507.php3; erschienen am 07. Mai 2003, abgerufen am 09. August 2005

General Logistics Systems Austria GmbH (2002): General Logistics Systems Austria GmbH: GLS harmonisiert EDV – Strukturen, in: GLS Austria, Ansfelden, http://www.gls-austria.com/de/news/news_20020611.php3; erschienen am 11. Juni 2002, abgerufen am 09. August 2005

General Logistics Systems Austria GmbH (2001): General Logistics Systems Austria GmbH: GEPARD läuft jetzt auch in Österreich, in: GLS Austria, Ansfelden, http://www.gls-austria.com/de/news/news_20010723.php3; erschienen am 23. Juli 2001, abgerufen am 09. August 2005

General Logistics Systems Germany GmbH & Co. OHG (1999): General Logisitcs Systems Germany GmbH & Co. OHG, Antwort auf Globalisierung, Konzentration und neue Marktanforderungen, in: GLS Germany http://www.gls-germany.com/de/news/news_199901111.php3; erschienen am 11. Jänner 1999, abgerufen am 06. Oktober 2005

G. Englmayer Speditions GmbH (2005): G. Englmayer Speditions GmbH: Geschichte. in: <http://www.englmayer.at/de/unternehmen/geschichte.asp?d=4>; abgerufen am 08. August 2005

Global Investor (2006): Global Investor: Cash – to – Cash Cycle; in: <http://www.finance-glossary.com/terms/cash-to-cash-cycle.htm?ginPtrCode=00000&id=1720&PopupMode=false>, abgerufen am 01. Februar 2006

GS1 Austria (2006a): GS1 Austria GmbH: Unterschiedliche Identifikationsnummern in EAN.UCC System; in: http://www.ean.co.at/html/2_2ucc.html, abgerufen am 11. Februar 2006

GS1 Austria (2006b): Hrsg. GS1 Austria GmbH: EAN.UCC Strichcodesymbologien; in: http://www.ean.co.at/html/2_3ucc.html, abgerufen am 11. Februar 2006

ILS Consult GmbH (2002): ILS Consult GmbH: Ostexpansion der Österreichischen Post AG – Logistik – Lösung vom Linzer Systemhaus ILS Consult, in: <http://pte.at/pte.mc?pte=020920024>; erschienen am 20. September 2002, abgerufen am 03. August 2005

IT – Administrator (2006): IT – Administrator: e – commerce; in: Hrsg. Heinemann Verlag GmbH, <http://www.it-administrator.de/lexikon/e-commerce.html>, abgerufen am 09. Februar 2006

Kennedy (2005): Kennedy, R.: The day the traffic disappeared, in: The New York Times vom 20.04.2003, <http://www.timesonline.co.uk> ; abgerufen am 13. Mai 2005

KEP Forum (2006a): KEP – Forum Austria: Vereinsgründung/Gründungspolitik; in: http://www.kep.at/kep_at_verein.htm; abgerufen am 08. Jänner. 2006

KEP Forum (2006b): KEP Forum Austria: Home; in: <http://www.kep.at/index.htm>, abgerufen am 08. Jänner 2006

KEP Forum (2006c): KEP Forum Austria: kep.at; in: http://www.kep.at/kep_at.htm, abgerufen am 08. Jänner 2006

Kühne (2000): Kühne, Klaus-Michael: Report of the board of directors, in: http://www.kn-portal.com/no/annual_report/2000/1_4_2_fs.html, abgerufen am 05. November 2005

Kühne + Nagel International AG (2005): Kühne + Nagel International AG: Welcome to Kuehne + Nagel Group, in: <http://www.kn-portal.com>, abgerufen 28. Juli 2005

Lagermax Lagerhaus und Spedition AG (2006): Lagermax Lagerhaus und Spedition AG; Autotransport: in: <http://www.lagermax.com/index.php?lang=de&docid=1070100>; abgerufen am 04. Jänner 2006

Lagermax Lagerhaus und Spedition AG (2005a): Lagermax Lagerhaus und Spedition AG: Das Unternehmen – Facts & Figures. in: <http://www.lagermax.com/index.php?lang=de&docid=1060100>, abgerufen am 14. Oktober 2005 u. 04. Jänner 2006

Lagermax Lagerhaus und Spedition AG (2005b): Lagermax Lagerhaus und Spedition AG: Pressemitteilung – Lagermax Unternehmensgruppe erweitert bestehendes Firmennetz in Osteuropa. in: <http://www.lagermax.com/index.php?lang=de&docid=1040100>; erschienen am 26. März 2002, abgerufen am 13. Oktober 2005

Lagermax Lagerhaus und Spedition AG (2002): Lagermax Lagerhaus und Spedition AG: Presseinformation Salzburg, 21. November 2002 – Neuer „Direktverkehr“: Lagermax, Salzburg, startet Kooperation mit V.T.E., Venlo – Tägliche Verkehre zwischen Österreich und Niederlande; in: http://www.lagermax.com/presse/de/24plus_venlo.htm, abgerufen am 28. August 2005

Lagermax AED GmbH & Co. KG (2005a): Lagermax AED GmbH & Co KG: Das Unternehmen - Firmenporträt. in: http://www.lagermax-aed.com/index.php?lang=de&menu=main&menuid=4&menu_id_sub1=1, abgerufen am 13. Oktober 2005

Lagermax AED GmbH & Co. KG (2005b): Lagermax AED GmbH & Co KG: Das Unternehmen – AED Netzwerk. in: http://www.lagermax-aed.com/index.php?lang=de&menu=main&menuid=4&menu_id_sub1=1, abgerufen am 13. Oktober 2005

Lagermax AED GmbH & Co. KG (2005c): Lagermax AED GmbH & Co KG: Das Unternehmen – Facts & Figures. in: http://www.lagermax-aed.com/index.php?lang=de&menu=main&menuid=4&menu_id_sub1=1 , abgerufen am 13. Oktober 2005

Lettice (2005): Lettice, J.: London's charge zone: blueprint for road pricing 'success'? in: The Register vom 17. 02.2004, http://www.theregister.co.uk/2004/02/17/londons_charge_zone_blueprint/; abgerufen am 13. Mai 2005

mylogistics (2001): Mylogistics: 24plus mit neuem Gesellschafter für Österreich und Osteuropa; in: <http://www.mylogistics.net/de/news/themen/key/news12950/jsp>, abgerufen am 28. August 2005

NZZ Online (2004): Neue Zürcher Zeitung AG: Kühne & Nagel expandiert in China – A – Lizenz für Tochtergesellschaft, in: <http://www.nzz.ch/2004/04/19/wi/newzzDT870D6Z-12.html;jsessionid=1F9CD8DC8766A34DB262FF4FF4E56262>; erschienen am 19. April 2004, abgerufen am 05. November 2005

ÖBB – Holding AG (2005): ÖBB – Holding AG: Willkommen bei der ÖBB – Holding AG, in: <http://www.oebb.at/vip/holding/de>, abgerufen am 01. November 2005

ÖBB (2003): ÖBB – Holding AG: Geschäftsbericht 2003; in: <http://www.oebb.at/vip8/oebb/de/Pressecorner/Publikationen/Geschaeftsbericht2003.pdf>; abgerufen am 01. Dezember 2005

ÖQS (2006a): Österreichische Vereinigung zur Zertifizierung von Qualitäts- und Managementsystemen: Qualitätsmanagement; in: <http://www.oeqs.com/index.php?id=592>; abgerufen am 09. Jänner 2006

ÖQS (2006b): Österreichische Vereinigung zur Zertifizierung von Qualitäts- und Managementsystemen: Normreihe ISO 9000ff:2000; in: <http://www.oeqs.com/index.php?id=771&L=1%2525255C%2525255C%2525255C%2525255C%2525255C%2525255C%2525255C%25252522>; abgerufen am 09. Jänner 2006

ÖQS (2006c): Österreichische Vereinigung zur Zertifizierung von Qualitäts- und Managementsystemen: 4 Bausteine der ISO 9001:2000; in: <http://www.oeqs.com/index.php?id=772&L=1%2525255C%2525255C%2525255C%2525255C%2525255C%2525255C%2525255C%25252522>; abgerufen am 09. Jänner 2006

ÖQS (2006d): Österreichische Vereinigung zur Zertifizierung von Qualitäts- und Managementsystemen: Umweltmanagement - ISO 14001; in: <http://www.oeqs.com/index.php?id=780&L=1%255C%255C%255C%255C%255C%255C%255C%255C%255C%255C%2522>; abgerufen am 09. Jänner 2006

Österreichische Post AG (2006a): Österreichische Post AG: Leistungs- & Entgeltübersicht Paket Inland; in: http://www.post.at/content/produkte/pakete/produkte_pakete_760.htm, abgerufen am 14. Jänner 2006

Österreichische Post AG (2006b): Österreichische Post AG: Pickup.Paket – Zustellung an die Postfiliale Ihrer Wahl mit SMS Benachrichtigung; in: http://www.post.at/content/produkte/pakete/produkte_pakete_2504.htm; abgerufen am 12. Februar 2006

Österreichische Post AG (2005a): Österreichische Post AG: Der Postillon im Wandel der Jahrhunderte, in: http://www.post.at/content/unternehmen/geschichte/unternehmen_geschichte.html, abgerufen am 01. August 2005

Österreichische Post AG (2005b): Österreichische Post AG: Wir über uns – Die Österreichische Post AG., in: http://www.post.at/content/unternehmen/kurzdarstellung/unternehmen_kurzdarstellung.html, abgerufen am 01. August 2005 und 11. Jänner 2006

Österreichische Post AG (2005c): Österreichische Post AG: Ergebnisse der Optimierung im Filialnetz der Österreichischen Post, in: http://www.post.at/content/presseservice/presseinformationen/presseservice_presseinformationen_2405.htm, erschienen am 12. Mai 2005; abgerufen am 30. Oktober 2005

Österreichische Post AG (2005d): Österreichische Post AG: Post auf guter Fahrt: Post.Mobil, die fahrende Postfiliale, in: http://www.post.at/content/presseservice/presseinformationen/presseservice_presseinformationen_2514.htm, erschienen am 30. September 2005; abgerufen am 30. Oktober 2005

Österreichische Post AG (2005e): Österreichische Post AG: Osteraktion: Gratis-EMS-„Message“-Service der Post, in: http://www.post.at/content/presseservice/presseinformationen/presseservice_presseinformationen_2357.htm, erschienen am 07. März 2005, abgerufen am 30. Oktober 2005

Österreichische Post AG (2005f): Österreichische Post AG: Konzernlagebericht für das Geschäftsjahr 2000, in: http://www.postaustria.at/content/unternehmen/geschaeftsbericht/unternehmen_geschaeftsbericht01_153.htm, abgerufen am 03. August 2005

Österreichische Post AG (2004a): Österreichische Post AG: Wirtschaftliche Überprüfung des Filialnetzes der Österreichischen Post abgeschlossen, in: http://www.post.at/content/presseservice/presseinformationen/presseservice_presseinformationen_2227.htm, erschienen am 13. November 2004, abgerufen am 30. Oktober 2005

Österreichische Post AG (2004b): Österreichische Post AG: Express Mail Service (EMS) der Post punktgenau, in: http://www.post.at/content/presseservice/presseinformationen/presseservice_presseinformationen_2168.htm; erschienen am 30. September 2004, abgerufen am 01. August 2005

ÖSV (2004): Österreichischer Steuerverein: Ausped II wurde ins Leben gerufen, in: <http://www.steuermotor.at/steuern/2004/05/05-05-2004-lvaktuell-ausped-ii-wurde.htm>, erschienen am 05. Mai 2004, abgerufen am 15. Jänner 2006

o.V. (2006a): o.V.: Wiener Börse begrüßt Entscheidung; in: Der Standard, <http://derstandard.at/?id=2302467>; abgerufen am 13. Jänner 2006

o.V. (2006b): o.V.: Ministerrat gab Post für Börsegang frei; in: Der Standard, <http://derstandard.at/?id=2302268>; abgerufen am 13. Jänner 2006

o.V. (2006c): o.V.: Österreichische Post geht zu 49 Prozent an die Börse – Evtl. im Juni; in: Hrsg. Süddeutsche Zeitung GmbH, http://finanzen.sueddeutsche.de/nws.php?nws_id=1000467079&cmp_id=&ntp_id=362,383,385, abgerufen am 11. Jänner 2006

o.V. (2006d): o.V.: Allgemeinen Österreichischen Spediteurbedingungen (AÖSp) Deutsch / Englisch; in: http://www.verkehr.co.at/templates/vk_spedi_gof_02.cfm; abgerufen am 11. Jänner. 2006

o.V. (2005a): o.V.: G. Englmayer Expeditions GmbH. in: Datenbank Amadeus – Universitätsbibliothek der Wirtschaftsuniversität Wien, <http://amadeus.bvdep.com>; abgerufen am 06. Oktober 2005

o.V. (2005b): o.V.: Logistik Hall of Fame – Klaus –Michael Kühne, in: <http://www.logistik-inside.de/sixcms/detail.php?331335>, abgerufen am 05. November 2005

o.V. (2005c): o.V.: Die Slowenische Eisenbahn, in: http://www.randburg.com/si/sz_ge.html, abgerufen am 01. Dezember 2005

o.V. (2004a): o.V.: Kühne & Nagel steigert Gewinn, beendet Kooperation mit SembCorp, in: http://www.finance-online.de/news/news_detail.asp?NewsNr=229083, erschienen am 11. Oktober 2004, abgerufen am 05. November 2005

o.V. (2004b): o.V.: Älteste Familienbetriebe: Gebrüder Weiss seit 1445, in: <http://zeitung.wirtschaftsblatt.at/pages/349594>, erschienen am 13.05.2004, abgerufen am 15.09.2005

o.V. (2004c): o.V. , in: <http://www.wienerzeitung.at> (Rubrik Wirtschaft Aktuell), erschienen am 04. Mai 2004, abgerufen am 15. Jänner 2006

o.V. (2003a): o.V.: CargoLine: Netz in Europa weiter ausgebaut. in: http://www.verkehrsrundschau.de/news.php/53420.de_nachrichten_vr; erschienen am 18. Februar 2003, abgerufen am 06. Oktober 2005

o.V. (2003b): o.V.: Stückgut-Branche im Umbruch – Der Einstieg von Kühne & Nagel beim Landverkehr stellt Mittelstandskooperation in Frage, in: Hrsg. Verkehrsrundschau <http://www.presseportal.de/story.htx?nr-507366&firmid=4055>; erschienen am 08. Dezember 2003, abgerufen, am 05. November 2005

Quehenberger Logistik AG & Co KG (2005a): Quehenberger Logistik AG & Co KG: Unternehmensgeschichte, in: http://www.quehenberger.at/907_DE.64BFC575242958 ; abgerufen am 23. Oktober 2005

Quehenberger Logistik AG & Co KG (2005b): Quehenberger Logistik AG & Co KG: Daten & Fakten, in: http://www.quehenberger.at/874_DE.64BFC575242958 ; abgerufen am 23. Oktober 2005

Quehenberger Logistik AG & Co KG (2001a): Quehenberger Logistik AG & Co KG: Medieninformation: Hofübergabe: Rudolf Quehenberger wechselt in den Aufsichtsrat; in: http://www.quehenberger.at/2498_DE.0, erschienen am 17. Juli 2001, abgerufen am 23. Oktober

Quehenberger Logistik AG & Co KG (2001b): Quehenberger Logistik AG & Co KG: Medieninformation: Quehenberger übernimmt Welz; in: http://www.quehenberger.at/2496_DE.0, erschienen am 02. März 2001, abgerufen am 23. Oktober 2005

Quehenberger Logistik AG & Co KG (2000): Quehenberger Logistik AG & Co KG: Medieninformation: Quehenberger verkauft 51 Prozent der Logistikgruppe an Thiel Logistik AG; in: http://www.quehenberger.at/2490_DE.0, erschienen am 30. Juni 2000, abgerufen 23. Oktober 2005

Quehenberger Logistikgruppe (1999a): Quehenberger Logistik AG & Co KG: Medieninformation: Partnerwechsel im Hause Quehenberger; in: http://www.quehenberger.at/2484_DE.0, erschienen am 01. September 1999, abgerufen am 23. Oktober. 2005

Quehenberger Logistikgruppe (1999b): Quehenberger Logistik AG & Co KG: Medieninformation: Neue Kommunikation mit der Quehenberger – Logistik Gruppe; in: http://www.quehenberger.at/2485_DE.0, erschienen am 05. Oktober 2005, abgerufen am 23. Oktober 2005

Rail Cargo Austria AG (2005a): Rail Cargo Austria AG: Unternehmensgeschichte, in: <http://www.railcargo.at/vip8/rca/german/Unternehmen/Geschichte/index.jsp>; abgerufen am 31. Oktober 2005

Rail Cargo Austria AG (2005b): Rail Cargo Austria AG: Die Gründerzeit (1837 – 1920), in: <http://www.railcargo.at/vip8/rca/german/Unternehmen/Geschichte/Gruenderzeit/index.jsp>; abgerufen am 31. Oktober 2005

Rail Cargo Austria AG (2005c): Rail Cargo Austria AG: Die junge ÖBB (1921 – 1944), in: http://www.railcargo.at/vip8/rca/german/Unternehmen/Geschichte/Junge_OeBB/index.jsp; abgerufen am 31. Oktober 2005

Rail Cargo Austria AG (2005d): Rail Cargo Austria: Wiederaufbau & Fortschritt (1945 – 1992), in: <http://www.railcargo.at/vip8/rca/german/Unternehmen/Geschichte/Wiederaufbau/index.jsp>; abgerufen am 31. Oktober 2005

Rail Cargo Austria AG (2005e): Rail Cargo Austria AG: Eine Marke steht für Qualität (1992 – 2004), in: http://www.railcargo.at/vip8/rca/german/Unternehmen/Geschichte/Neue_Marke/index.jsp, abgerufen am 31. Oktober 2005

Rail Cargo Austria AG (2005f): Rail Cargo Austria AG: Die Rail Cargo Austria AG ist ein Unternehmen des ÖBB – Konzerns, in: <http://www.railcargo.at/vip8/rca/german/Unternehmen/index.jsp>; abgerufen am 31. Oktober 2005

ROI (2006): ROI International Management Consultants: Europoolpalette; in: <http://www.logistik-lexikon.de/?main=ccEiid85>, abgerufen am 02. Februar 2006

SCC Montreal, Inc (2004): Swiss Canadian Chamber of commerce Montreal, Inc.: Kuehne & Nagel celebrates in style, in: <http://portal.cccsmtl.com/index.cfm?task=099111110116114105098&x=052048048>, erschienen am 23. Mai 2004, abgerufen am 04. November 2005

Schachinger Logistik Holding GmbH & Co KG (2005a): Schachinger Logistik Holding GmbH & Co KG: Über uns – Geschichte – Seite 1. in: <http://www.schachinger.com/sources/wir/bilder%20geschichte/geschichte.htm>; abgerufen am 02. November 2005

Schachinger Logistik Holding GmbH & Co KG (2005b): Schachinger Logistik Holding GmbH & Co KG: Über uns – Geschichte – Seite 2. in: <http://www.schachinger.com/sources/wir/bilder%20geschichte/geschichte2.htm>; abgerufen am 02. November 2005

Schenker & Co AG (2006): Schenker & Co AG: Landverkehr in Österreich; in: <http://www.schenker.at/dienstleistungen/oesterreichverkehr.html>; abgerufen am 24. Jänner 2006

Schenker & Co AG (2005): Schenker & Co AG: Schenker, ein Unternehmen mit Zukunft und Vergangenheit von Wien aus in die ganze Welt; in: <http://www.schenker.at/unternehmen/geschichte.html>, abgerufen am 23. August 2005

Schneckenreither GmbH (2005): Schneckenreither GmbH: Schneckenreither: über uns Geschichte GM in: http://www.schneckenreither.com/html/german/ueber_uns_geschichte.html, abgerufen am 08. August 2005

Schier, Otten & Co (2005a): Schier, Otten & Co GmbH: Über Uns – Geschichte – Ein kurzer Blick zurück; in: <http://www.soc.at/ueberuns/geschichte.htm>, abgerufen am 27. September 2005

Schier, Otten & Co (2005b): Schier, Otten & Co GmbH: Über uns – Die Speditions Holding GmbH. in: <http://www.soc.at/ueberuns/anteil.htm>, abgerufen am 27. September 2005

Speditionsholding GmbH (2006): Speditionsholding: Startseite; in: <http://www.speditionsholding.at/1024.htm>; abgerufen am 17. Februar 2006

Statistik Austria (2005): Statistik Austria: Statistisches Jahrbuch Österreich 2006 – Kapitel 22 Energie; in: http://www.stat.at/jahrbuch_2006/pdf/K22.pdf, abgerufen am 18. Februar 2006, S. 360

Systemalliance (2005): System Alliance Europe Agency GmbH: Stückgutnetzwerk System Alliance Europe bündelt mittelständisch Kompetenz. Gemeinsam stärker in Europa. in: http://www.systemalliance.de/newsarchiv.php3?nt=1&doc_id=151, erschienen am 13.06.2005, abgerufen am 22.09.2005

System Plus GmbH (2005a): System Plus GmbH: Über uns. in: <http://www.systemplus.com/index.php?vid=l3sMqwF8v4ZpA51PuzfCAvNjtT2RTCP4&cid=16&action=ueberuns>, abgerufen am 17. Oktober 2005

System Plus GmbH (2005b): System Plus GmbH: Das System. in: <http://www.systemplus.com/index.php?vid=l3sMqwF8v4ZpA51PuzfCAvNjtT2RTCP4&cid=16&action=ueberuns&subaction=dassystem>; abgerufen am 17. Oktober 2005

System Plus GmbH (2005c): System Plus GmbH: History; in: <http://www.systemplus.com/index.php?vid=2qnA8OSQbmS6YnZzhW5Ln4PXu3qWm3ze&cid=1&action=ueberuns&subaction=history>, abgerufen am 17. Oktober 2005

Systempo Austria GmbH (2005): Systempo Austria GmbH: Home in: <http://www.systempo.com/public/home/default.asp>, abgerufen am 17. Oktober 2005

TAPA EMEA (2006a): TAPA EMEA – Technology Asset Protection Association Europe, Middle East, Africa: TAPA EMEA - Willkommen; in: <http://www.tapaemea.com/ger/index.html>, abgerufen am 09. Jänner 2005

TAPA EMEA (2006b): TAPA EMEA – Technology Asset Protection Association Europe, Middle East, Africa: TAPA EMEA – looking out for you / TAPA EMEA im Überblick (Infobroschüre); in: http://www.tapaemea.com/ger/TAPA_EMEA_brochure_webversion.pdf, abgerufen am 09. Jänner 2005

TAPA EMEA (2006c): TAPA EMEA – Technology Asset Protection Association Europe, Middle East, Africa: FSR (Frachtsicherheitsstandards; in: http://www.tapaemea.com/ger/fsr_original.html, abgerufen am 09. Jänner 2005

Thiel Logistics (2006a): Thiel Logistik AG: Air & Ocean – Logistikkompetenz weltweit; in: <http://www.thiel-logistik.com/index.php?cid=112>, abgerufen am 17. Februar 2006

Thiel Logistics (2006b): Thiel Logistik AG: Individuelle Logistiklösungen mit starken Partnern vor Ort; in: <http://www.thiel-logistik.com/index.php?cid=50>, abgerufen am 17. Februar 2006

TNT Express Austria GmbH (2006a): TNT Express Austria GmbH: Value Added Services – mit Logistiklösungen über die reine Zustellung hinaus; in: http://www.tnt.com/country/de_at/about/ournews/pressemappe/value.html, abgerufen am 10. Februar 2006

TNT Express Austria GmbH (2006b): TNT Express Austria GmbH: time critical services; in: Hrsg. TNT Express Austria GmbH, http://www.tnt.com/country/de_at/services/special_services/timecritical.html, abgerufen am 26. Jänner 2006

TNT Express Austria GmbH (2006c): TNT Express Austria GmbH: service optionen; in: Hrsg. TNT Express Austria GmbH, http://www.tnt.com/country/de_at/services/service.html, abgerufen am 26. Jänner 2006

TNT Express Austria GmbH (2005a): TNT Express Austria GmbH: Meilensteine der Geschichte, in: http://www.tnt.com/country/de_at/about/overview/geschichte.html, abgerufen am 31. Juli 2005

TNT Express Austria GmbH (2005b): TNT Express Austria GmbH: Neues SMS-Service zur Sendungsverfolgung, in: http://www.tnt.com/country/de_at/ournews/press/neues.html, erschienen am 14. Mai 2001, abgerufen am 01. August 2005 u. 11. Februar 2006

TNT Express Austria GmbH (2004): TNT Express Austria GmbH: Höchstes Umsatzplus in der Unternehmensgeschichte - One-Stop-Shop und Speziallösungen im Fokus; in: http://www.tnt.com/country/de_at/about/ournews/press/erg03.html, erschienen am 21. April 2004, abgerufen am 09. Februar 2006

TNT Logistics Innight GmbH & Co KG (2005): TNT Logistics Innight GmbH & Co KG: TNT Logistics Innight. in: http://www.tntlogistics.de/DE/Images/TNT%20Logistics%20-%20Innight%20imagebroschuere_final_tcm31-9124.pdf; abgerufen am 12. Oktober 2005

TNT N.V. (2005a): TNT N.V.: History of TNT, in: <http://group.tnt.com/aboutus/historyoftnt/index.asp>, abgerufen am 28. September 2005 und 11. Jänner 2006

TNT N.V. (2005b): TNT N.V.: Branding, in: <http://group.tnt.com/aboutus/branding/index.asp>, abgerufen am 28. September 2005

Weber/ Langer (2005a): Weber, Katy/ Langer, Karsten: Klaus – Michael Kühne – King of the road (Teil1), in: <http://www.manager-magazin.de/koepfe/unternehmerarchiv/0,2828,293419,00.html>, abgerufen am 05. November 2005

Weber/ Langer (2005b): Weber, Katy/ Langer, Karsten: Klaus – Michael Kühne – King of the road (Teil2), in: <http://www.manager-magazin.de/koepfe/unternehmerarchiv/0,2828,293419-2,00.html>, abgerufen am 05. November 2005

WDR (2004): Westdeutscher Rundfunk Köln: Weniger Arbeitsplätze, mehr Gewinn, in: <http://www.wdr.de/themen/kultur/stichtag/2004/09/27.jhtml>, erschienen am 27. September 2004, abgerufen am 07. November 2005

Wirtschaftsuniversität Wien – Aurelia (2005a): Wirtschaftsuniversität Wien – Aurelia: Schachinger . in: Aurelia - Datenbank der digitalen Bibliothek; in: <http://www.wu-wien.ac.at/bib/digbib.html>, abgerufen am 02. November 2005

Wirtschaftsuniversität Wien - Aurelia (2005b): Wirtschaftsuniversität Wien – Aurelia: Wildenhofer Spedition und Transport GmbH. in: Aurelia – Datenbank der digitalen Bibliothek; <http://www.wu-wien.ac.at/bib/digbib.html>; abgerufen am 19. Oktober 2005

Wirtschaftsuniversität Wien - Aurelia (2005c): Wirtschaftsuniversität Wien – Aurelia: Erstes Salzburger Lagerhaus Leop. Wildenhofers Nachf.. in: Aurelia – Datenbank der digitalen Bibliothek; <http://www.wu-wien.ac.at/bib/digbib.html>; abgerufen am 19. Oktober 2005

Wirtschaftsuniversität Wien – österr. Firmenbuch(2005a): Wirtschaftsuniversität Wien – Österreichisches Firmenbuch: Firmenbuchnummer: 113338 z – Kühne + Nagel GmbH., in: Firmenbuch – Datenbank der digitalen Bibliothek <http://www.wu-wien.ac.at/bib/digbib.html>, abgerufen am 28. Juli 2005

Wirtschaftsuniversität Wien – österr. Firmenbuch (2005b): Wirtschaftsuniversität Wien – Österreichisches Firmenbuch: Lagermax AED GmbH & Co KG. in: Österreichisches Firmenbuch – Datenbank der digitalen Bibliothek, <http://www.wu-wien.ac.at/bib/digbib.html>; abgerufen am 28. Juli 2005

Wirtschaftsuniversität Wien – österr. Firmenbuch (2005c): Wirtschaftsuniversität Wien – Österreichisches Firmenbuch: Schneckenreither Holding GmbH. in: Österreichisches Firmenbuch – Datenbank der digitalen Bibliothek, <http://www.wu-wien.ac.at/bib/digbib.html>; abgerufen am 28. Juli 2005

Wirtschaftsuniversität Wien – österr. Firmenbuch (2005d): Wirtschaftsuniversität Wien – Österreichisches Firmenbuch: Schneckenreither International GmbH. in: Österreichisches Firmenbuch – Datenbank der digitalen Bibliothek, <http://www.wu-wien.ac.at/bib/digbib.html>; abgerufen am 28. Juli 2005

WKO (2006a): Wirtschaftskammer Österreich: 2004 bringt schwere Lasten für heimische Transportwirtschaft; in: http://portal.wko.at/wk/sn_detail.wk?AngID=1&DocID=50962, erschienen am 18. November 2003, abgerufen am 14. Februar 2006

WKO (2006b): Wirtschaftskammer Österreich: Gewerbeordnung 1994 – Auszeichnung gemäß § 68 GewO 1994; in: http://wko.at/reorg/auszeichnungen/bundeswappen_gewo.htm; abgerufen am 09. Jänner 2006

WKO (2004): Wirtschaftskammer Österreich: Schnelle Hilfe bei Jobverlust – AUSEP II unterstützt Speditionsangestellte bei Arbeitslosigkeit durch EU – Erweiterung; in: http://portal.wko.at/wk/sn_detail.wk?AngID=1&DocID=229418, erschienen am 27. April 2004, abgerufen am 14. Februar 2006

WKO (o. J.): Wirtschaftskammer Österreich: Stellungnahme der Wirtschaftskammer Österreich zum Grünbuch der EU-Kommission zu Dienstleistungen von allgemeinem Interesse; in: http://europa.eu.int/comm/secretariat_general/services_general_interest/docs/associations_enterprise/wirtschaftskam_2.pdf, S. 13 f., abgerufen am 12. Jänner 2006

Fachgespräche

Fachgespräch Herr Dallinger (2005): Herr Robert Dallinger, Leiter der Logistikabteilung von der Spedition Schier, Otten & Co, am 28. August 2005

Fachgespräch Herr Mag. Demmer (2005): Herr Mag. Andreas Demmer, Geschäftsführer des Zentralverband Spedition & Logistik, am 02. Juni 2005

Fachgespräch Herr Eberl (2005): Herr Michael Eberl, Prokurist von HVS Haus – Versand - System GmbH, Geschäftsführer von DPD Austria GmbH (Lagermax), am 15. Juli 2005

Fachgespräch Herr Fridrich (2005): Herr Günter Fridrich, Abteilungsvorstand der Pressestelle von Lagermax Lagerhaus und Speditions AG, am 13. Dezember 2005

Fachgespräch Herr Fuchs (2005): Herr Andreas Fuchs, Prokurist und Leiter des Geschäftsbereiches BEX Logistik von Rail Cargo Austria AG, Geschäftsführer von Schier, Otten & Co, am 16. August 2005

Fachgespräch Herr Fuss (2005): Herr Harald Fuss, Leitung des Produktmanagement und europäischen Landverkehrs von Schenker & Co AG, am 18. August 2005

Fachgespräch Herr Harold (2005): Herr David Harold, Manager Austria von FedEx Express GmbH, Austria, am 22. August 2005

Fachgespräch Herr Haselberger (2005): Herr Johann Haselberger, GF KEP – Marketing der österreichischen Post AG, am 04. August 2005

Fachgespräch Herr Hrazdira (2005): Herr Klaus Hrazdira, Vorstandsvorsitzender von Quehenberger AG & Co KG – Mitglied des Verwaltungsrates der Thiel Logistik AG, am 31. August 2005

Fachgespräch Herr Klimitsch (2005): Herr Günther Klimitsch, Dachser Austria GmbH, Geschäftsführung Österreich, am 30. August 2005

Fachgespräch Herr Kurzreiter (2005): Herr Hermann Kurzreiter; Kundenbetreuer von Lagermax Internationale Spedition GmbH, am 29. August 2005

Fachgespräch Herr Mag. Ing. Mayerhofer (2005): Herr Mag. Ing. Helmut Mayerhofer, Global Service Participants Coordinator von FedEx Express GmbH, Austria, am 22. August 2005

Fachgespräch Herr Mag. Mayer – Wildenhofer (2005): Herr Mag. Andreas Mayer – Wildenhofer, Geschäftsführung von Wildenhofer Unternehmensgruppe, am 05. September 2005

Fachgespräch Herr KR Mayer – Wildenhfoer (2005): Herr KR Eduard Mayer – Wildenhofer, Geschäftsführender Gesellschafter von Wildenhofer Spedition- und Transport GmbH, am 5. September 2005

Fachgespräch Herr Müller (2005): Herr Ewald Müller, Geschäftsführer von Direct Parcel Distribution Austria GmbH – Gebrüder Weiss, am 20. Juni 2005

Fachgespräch Herr Neuwirth (2005): Herr Erich Neuwirth, Human Resources Manager von TNT Express Austria GmbH, am 03. August 2005

Fachgespräch Herr KR Schneckenreither (2005): Herr KR Alfred Schneckenreither, Geschäftsführender Gesellschafter der Internationalen Spedition Schneckenreither GmbH, am 10. August 2005

Fachgespräch Frau Mag. Schrems – Topf (2005): Frau Mag. Maria Schrems – Topf, Geschäftsführerin von Schachinger Logistik Holding GmbH & Co KG, am 18. August 2005

Fachgespräch Frau Schwarzbach – Ronner (2005): Frau Andrea Schwarzbach – Ronner, Communication Manager von DHL Express Austria GmbH, am 25. August 2005

Fachgespräch Frau Senger – Weiss (2005): Frau H. Senger – Weiss, Aufsichtsrätin der Gebrüder Weiss Holding AG, am 14. September 2005

Fachgespräch Herr Steiner (2005): Herr Helmut Steiner, Geschäftsführer von TNT Express Austria GmbH, am 03. August 2005

Fachgespräch Herr Teufl (2005): Herr Thomas Teufl, Depotleiter von Lagermax AED & Co KG Salzburg u. Oberösterreich, am 02. August 2005

Fachgespräch Herr Voglgruber (2005): Herr Josef Voglgruber, Leiter der Distribution Österreich von Kühne + Nagel GmbH, am 26. Juli 2005

Fachgespräch Herr Dkfm. Wiesinger (2005): Herr Dkfm. Heinz Wiesinger, Geschäftsführender Gesellschafter von G. Englmayer Speditions GmbH, am 10. August 2005